

## **MODOS DE GESTÃO E DEMOCRACIA EM TRÊS ESCOLAS MUNICIPAIS DE PELOTAS; MELHORIA DO ESPAÇO FÍSICO E PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE**

**SILVA, Charlene de Ávila**

*Universidade Federal de Pelotas/FAE*

*Bolsista FAPERGS- 09511465*

*Charleneavila@ibest.com.br*

**LEITE, Maria Cecília Lorea Dr<sup>a</sup>. Prof<sup>a</sup>.**

*Universidade Federal de Pelotas/FAE*

[mclleite@gmail.com](mailto:mclleite@gmail.com)

### **INTRODUÇÃO**

A pesquisa Políticas Educativas e Curriculares: contextos, articulação e recontextualização em três estudos de caso na rede de ensino de Pelotas visa caracterizar os diferentes formatos e práticas de gestão nas escolas públicas municipais de Pelotas, focalizando as dimensões administrativa, pedagógica e financeira. Tendo como referência as políticas implementadas no período estudado, o interesse da investigação é aprofundar análises sobre os modos e práticas de gestão em andamento nas mencionadas instituições escolares. A investigação busca também acompanhar o desempenho de Equipes Diretivas e Conselhos Escolares, a fim de avaliar seus processos de implementação 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.

Entende-se como modos de gestão “as formas de produzir a organização escolar”, envolvendo, neste sentido, “as relações políticas e os mecanismos de poder envolvidos nas práticas pedagógicas da comunidade escolar, as concepções e as práticas curriculares, bem como todas as formas de organização do processo de trabalho na escola” (LEITE, HYPOLITO, 2009, p. 1).

Foram selecionadas pelo grupo de pesquisa três escolas Públicas municipais de Pelotas para investigação e estudo de caso, que foram designadas como escolas A, B e C. A partir dos estudos realizados e aprofundados pelo grupo de pesquisa emergiram sete indicadores que são: Melhoria do espaço físico, Capacitação dos professores e funcionários, Eleições de equipes diretivas, Descentralização de recursos financeiros, Participação da comunidade, Estrutura curricular e projetos inovadores, Práticas de gestão e relações de poder. A partir desses indicadores, foi possível fazer comparações entre uma escola e outra, examinar seus respectivos processos de democratização, conhecer seus diferentes modos de gestão.

Este texto terá como principal enfoque a melhoria do espaço físico e a participação da comunidade nas três escolas estudadas, procurando realizar comparações entre uma e outra, de forma que seja possível mostrar, sucintamente, resultados encontrados desde o início da pesquisa até os dias de hoje.

No geral, a análise do espaço físico propiciará identificar as melhorias da estrutura física das escolas e suas relações com ações do orçamento participativo, e a participação da comunidade escolar possibilitará identificar as formas que a

comunidade se posiciona frente às questões cotidianas da escola (participação dos pais, dos alunos, dos professores e funcionários nas reuniões, conselho, eventos e eleições).

Este estudo baseia-se, principalmente, na Teoria do Discurso de Ernesto Laclau, a partir dos estudos de Marques (2008); nas análises de Apple e Beane (2001) sobre escolas democráticas; no trabalho sobre gestão participativa de Faria, (2009); nos estudos sobre Gestão Democrática na escola de Hypolito et al. (2008); nos estudos em escolas municipais de Pelotas de Dall'igna, Marcolla, Leite, Aires, Hypolito(2006) e Cóssio et al. (prelo), e no conceito de democracia de Santos (2003 e 2007).

## **METODOLOGIA**

Nessa pesquisa, de abordagem qualitativa, desenvolvemos três estudos de caso (BOGDAN; BIKLEN, 1994) em três escolas públicas municipais. A investigação nas três escolas mencionadas tem o propósito de analisar os modos de gestão e a intensidade da participação democrática em cada escola, como foi antes referido.

Para tanto, no grupo de pesquisa foram realizadas reuniões periódicas para a discussão dos textos propostos para estudo, bem como visitas às escolas para coletar dados, por meio de observações e entrevistas e levantamento de informações estatísticas. As observações no contexto das instituições escolares e as entrevistas realizadas com respectivos professores, funcionários e equipe diretiva tiveram como finalidade a busca de dados para propiciar uma avaliação acurada sobre a gestão democrática de cada instituição escolar e os mecanismos de participação da comunidade escolar.

Como bolsista, fiz levantamento de todos os documentos fornecidos pelas escolas desde o início da pesquisa. Entre esses documentos constam o PPP (Projeto Político Pedagógico), o Regimento Escolar, os Dados Cadastrais das Escolas, Sistema de Controle Escolar (número de evasões, total de alunos por turma e totais de aprovados e reprovados- de 12/2000 à 04/2009) e etc.

Para as finalidades deste trabalho, fiz a seleção de dois indicadores constantes do quadro de análise comparativa das escolas, ou seja, a melhoria do espaço físico e a participação da comunidade nas três escolas estudadas.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Com base nas observações que realizei ao longo da pesquisa, e nos dados coletados por meio das entrevistas com a equipe diretiva, professores e funcionários, estabeleci um quadro comparativo das escolas estudadas, tendo como referência os dois indicadores mencionados, a melhoria do espaço físico e a participação da comunidade das escolas.

Com relação ao primeiro indicador, *a melhoria do espaço físico*, os dados mostram o que foi ampliado ou implantado nas escolas ao longo da pesquisa.

A Escola A avançou bastante nesse aspecto da melhoria do espaço físico. Foram feitas várias ampliações para abrigar todo o Ensino Fundamental, estendido uma série por ano, até completar a oitava do Ensino Fundamental, resultando, no período entre 2000 e 2006, a duplicação do número de estudantes matriculados.

Ainda, foi construído um laboratório de informática, uma sala de recursos, entre outros melhoramentos. Atualmente, a instituição possui um espaço bem amplo para as crianças, como uma boa cozinha, refeitório espaçoso e em ótimas condições.

A Escola B também registrou melhorias no espaço físico, com a ampliação dos laboratórios de química, de ciências, de salas de aula, biblioteca, implantação do laboratório informática, de sala de apoio, sala de educação artística, entre outros. No período compreendido entre 2000 e 2006, a Escola B aumentou em cinquenta por cento o número de alunos.

A Escola C ampliou o número de suas salas de aula, foram construídas quatro novas salas, um laboratório de informática e um de ciências, uma biblioteca, e o pré foi ampliado. No mesmo período, entre 2000 e 2006 a Escola diminuiu em dez por cento o número de alunos matriculados. Concorreu para este fato, também, a fase de dificuldades internas e de gestão por que passou a instituição.

O outro indicador estudado, a *participação da comunidade* mostra se a comunidade participa ou não de todos os acontecimentos em geral da escola e o modo de participação.

Os resultados referentes a este indicador apontam que, na Escola A, todos os pais de alunos participam das votações de projetos inovadores da escola, das eleições da equipe diretiva, e a comunidade sempre apóia as decisões da escola. Os pais participam efetivamente do conselho da escola, a comunidade escolar participa do Projeto de Avaliação da Escola, o Repensando nossa Escola, e, entre outras atividades, preenche um documento destacando os aspectos positivos e negativos da escola, para que se promovam os melhoramentos necessários à instituição.

Na escola B, há registros de participação da comunidade escolar, que questiona algumas discordâncias dentro da escola, como o almoço e cobra determinadas ações e iniciativas da gestão. A Escola oferece vários projetos a partir de demandas da comunidade, os quais envolvem número significativo de alunos, em torno de 200, e contribuem para “chamar” a comunidade para dentro da escola. Os pais são convidados e participam também das reuniões que são feitas por trimestre na Escola, porém em número reduzido. A comunidade escolar participa das eleições de equipe diretiva e ajuda nas tomadas de decisões da Escola, mas a participação no Conselho Escolar não se faz de modo efetivo.

Na Escola C, a participação dos pais é mais restrita, resume-se, até hoje, quase que exclusivamente a cobranças, algumas vezes de maneira “agressiva”. Uma das reivindicações atuais é a de levar seus filhos até a sala de aula. Embora a comunidade escolar não participe muito, os entrevistados observaram que, aos poucos, a participação está melhorando.

## **CONCLUSÃO**

Em síntese, a pesquisa visa caracterizar os diferentes formatos e práticas de gestão em andamento nas escolas públicas municipais de Pelotas.

A análise comparativa dos dois indicadores selecionados evidencia que, com relação à melhoria do espaço físico, todas as três escolas tiveram melhoramentos, mas as da Escola A foram mais significativas. A seguir, destacou-se a Escola B e, posteriormente, a Escola C.

O indicador *participação da comunidade* mostra que a Escola A considera que gestão democrática implica “repartir com a comunidade”, por meio de “mecanismos participativos” (reuniões, assembléias e conselhos) a tomada de decisões na instituição, o que realiza na prática. A gestão da Escola A evidencia sua democracia no contexto da prática.

A Escola B mostra que as tomadas de decisão no contexto da instituição são mais centralizadas, ficando mais restrita aos gestores. As características da gestão escolar evidenciam que a Escola B é uma escola formalmente democrática, com traços de uma gestão tradicional, e que a comunidade poderia ser mais participativa.

A Escola C mostra que suas práticas de gestão apresentam características de centralizadas, não estão muito definidas neste aspecto da partilha de poder decisório, e que a participação da comunidade escolar necessita avançar bastante mais para ser considerada, com relação a este indicador, como uma gestão efetivamente democrática.

## REFERÊNCIAS

- APPLE, M; BEANE, J. (Orgs.). **Escolas Democráticas**. São Paulo: Cortez, 2001.
- CÓSSIO, M. F.; HYPOLITO, A. M.; LEITE, M. C.; DALL'IGNA, M. A. **Gestão educacional e reinvenção da democracia: questões sobre regulação e emancipação**. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 26, n. 3, 2010 (no prelo).
- DALL'IGNA, M. A.; CÓSSIO, M. F. **Gestão da educação e democracia: debates contemporâneos**. Texto elaborado para apresentação no grupo de estudos em Gestão e Políticas da Educação/UFPel.
- DALL'IGNA, M. A.; MARCOLLA, V.; LEITE, M. C. L.; HYPOLITO, A. M.; AIRES, C. F. **Equipes Diretivas, Projeto Político-Pedagógico e Descentralização de Recursos: Um Estudo em Escolas Municipais de Pelotas**. In: VI Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul, 2006, Santa Maria. Anais do VI Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul. Santa Maria, 2006, p. 01-08.
- FARIA, J. H. **Gestão Participativa: Relações de Poder e de Trabalho nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2009, 395p.
- HYPOLITO, A. M.; LEITE, M. C. L.; DALL'IGNA, M. A.; MARCOLLA, V. (Org.). **Gestão Educacional e Democracia Participativa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2008.
- LEITE, M. C.; HYPOLITO, Á. M.; **Modos de gestão, currículo e desempenho escolar**. Trabalho apresentado no IV Colóquio Internacional de Políticas e Práticas Curriculares, João Pessoa, novembro de 2009.
- \_\_\_\_\_. *Contribuições da democracia radical e da teoria do discurso de Ernesto Laclau ao estudo da gestão da educação*; In: Daniel de Mendonça; Léo Peixoto Rodrigues. (Org.). **Pós Estruturalismo e Teoria do Discurso: em torno de Ernesto Laclau**. 1º ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008, v., p.89-113.
- SANTOS, B. S. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- \_\_\_\_\_. A Sociologia das Ausências e a Sociologia das Emergências: para uma ecologia de saberes. In: **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social**. São Paulo: Bontempo, 2007, p. 17 – 49.