

GESTÃO DEMOCRÁTICA EM TRÊS ESCOLAS MUNICIPAIS DE PELOTAS: EQUIPE DIRETIVA E DESCENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS.

SILVA, Charlene Ávila¹; LEITE, Maria Cecília Lorea Dra. Prof.²

¹Universidade Federal de Pelotas/FaE; ²Universidade Federal de Pelotas/FaE
charleneavila@ibest.com.br mclleite@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como enfoque mostrar um recorte dos resultados do estudo feito pelo grupo de pesquisa Políticas Educativas e Curriculares: contextos, articulação e recontextualização em três estudos de caso na rede de ensino de Pelotas. A pesquisa visa identificar as diversificadas formas e práticas de gestão nas escolas públicas municipais de Pelotas, priorizando as dimensões administrativas, pedagógicas e financeiras. O interesse da investigação é buscar as características de cada instituição e suas relações com os níveis de democracia, analisando, assim, as práticas de gestão. A investigação visa também acompanhar o desempenho dos Conselhos Escolares, com o objetivo de avaliar seus processos de implementação nas escolas municipais de Pelotas, observando os modos de participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

Como objetos de estudo foram selecionadas três escolas públicas de Pelotas onde estas foram “nomeadas” como escolas A, B e C. A partir de uma pesquisa anterior com grupos focais foram identificados sete indicadores: Melhoria do espaço físico, Capacitação dos professores e funcionários, Equipes diretivas, Descentralização de recursos financeiros, Participação da comunidade, Estrutura curricular e projetos inovadores, Práticas de gestão e relações de poder.

Para as finalidades deste trabalho, selecionou-se dois destes indicadores que são: Equipes diretivas e Descentralização de Recursos Financeiros, a partir destes buscou-se analisar a democratização da gestão nas Escolas A, B e C, procurando, assim, analisar os níveis e intensidades democráticas.

Para a realização deste trabalho baseou-se o estudo principalmente na Teoria do Discurso de Ernesto Laclau, com contribuições de Burity (2008), e 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. (2010), e no conceito de democracia de Santos (2003 e 2007).

2 METODOLOGIA (MATERIAL E MÉTODOS)

O objetivo da pesquisa é o estudo de caso nas três escolas já citadas, com o propósito de analisar, por meio do estudo da configuração e atuação dos conselhos escolares, as práticas de gestão implementadas, evidenciando as aproximações e singularidades no processo de democratização.

Para a realização da pesquisa e aprofundamento dos estudos foram realizadas reuniões semanais, estudos de textos, visitas às escolas com o objetivo

de coletar dados, por meio de observações e entrevistas com segmentos das escolas e levantamento de informações estatísticas, com a finalidade de buscar elementos para propiciar uma avaliação acurada sobre a gestão democrática de cada instituição escolar e as maneiras de participação da comunidade.

Como bolsista de iniciação científica, fiz levantamento de todos os dados das escolas, com destaque ao PPP (Projeto Político Pedagógico), Regimento Escolar, 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) Decisão de Calendário escolar.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nos estudos realizados ao longo pesquisa, foi possível fazer algumas análises comparativas das escolas, tendo como referência os dois indicadores selecionados e já citados, as equipes diretivas e a descentralização de recursos financeiros.

No primeiro indicador *equipes diretivas*, procurou-se evidenciar o funcionamento das equipes e o processo de escolha da equipe nas escolas.

A Escola A, mostra que nas eleições da equipe diretiva, todos têm o direito de voto, pais, alunos, professores e funcionários. O poder dentro dessa instituição mostra-se como algo compartilhado, onde todos têm voz, a equipe diretiva coordena e garante o projeto escolar coletivamente definido e perseguido.

Na Escola B, a eleição para de equipe diretiva teve início em 2004. Ela é composta por diretora, vice-diretora e coordenadora. Na eleição, o voto é secreto e a comunidade participa. Percebe-se que, apesar de a equipe diretiva ser escolhida democraticamente pelo voto da maioria e da escola já ter avançado no sentido de ampliar a consulta à comunidade, o poder ainda continua quase inteiramente na diretora da escola.

Na Escola C, apesar de diversas coisas terem mudado nas últimas gestões, o poder ainda encontra-se muito centralizado na diretora da instituição, poder este reconhecido como legítimo tanto por parte da direção como por parte da comunidade escolar. “Tudo é questão para a diretora resolver”. Observa-se também dificuldades para se proceder a alternância no poder, visto que as pessoas não se dispõem a concorrer, não querem este tipo de compromisso.

O outro indicador estudado *Descentralização dos recursos financeiros*, buscou analisar as formas de distribuição dos recursos para a educação e os modos como as escolas tratam esta questão.

Os resultados referentes a este indicador apontam que, na Escola A, quem decide o destino das verbas é o conselho escolar, pois eles definem as prioridades, compram os materiais necessários, como por exemplo, materiais de limpeza, de escritório, materiais didático, e também materiais como móveis e eletrônicos. A escola não especificou o valor exato das verbas, só ficou claro que tudo o que a instituição necessita ela consegue alcançar.

Segundo os dados, a escola B administra uma verba trimestral, repassada pela prefeitura da cidade, para pagar as despesas com manutenção. O recurso é repassado à escola por intermédio do PARF, com um valor aproximado de três mil reais por trimestre. O controle e o destino das verbas são de responsabilidade do conselho escolar e da equipe diretiva.

Na Escola C, o PARF – Prefeitura Municipal repassa para a escola em média nove mil reais por trimestre. O PDDE- Governo Federal repassa para a escola

uma vez no ano em torno de cinco mil reais. O principal responsável em administrar essas verbas é o conselho escolar e é empregado naquilo que tem mais necessidade a partir da opinião de professores, equipe diretiva e funcionários.

4 CONCLUSÃO

Ao analisar as escolas A, B e C, pude constatar muitas diferenças existentes entre elas, tanto nas realidades como nas características.

Ao observar e comparar os dois indicadores selecionados evidencia-se que, com relação à *equipe diretiva*, todas as três escolas tiveram avanços no processo democrático, mas os da Escola A foram mais significativos, pois mostrou uma escola em que a equipe diretiva não só é legitimamente escolhida pela comunidade, mas em suas práticas demonstra o cuidado e a preocupação em ampliar o diálogo e aproximar as pessoas em torno de um projeto de escola comum a todos. Na Escola B, observou-se que mesmo adotando alguns formais de participação, mantém o poder mais centrado na direção da escola. A escola C, por sua vez, é a que menos se aproxima dos princípios da gestão democrática, visto que a participação reside quase que exclusivamente na escolha da equipe gestora pelo voto e na existência do Conselho Escolar que, a rigor, reitera as decisões tomadas previamente pela direção da escola.

Para fazer uma análise do indicador *Descentralização de recursos financeiros*, é preciso considerar que as escolas possuem realidades distintas, pois nesse indicador se pode avaliar que todas tiveram avanços em termos de criação de espaços participativos, pois todas possuem Conselhos Escolares representativos. Entretanto, a atuação dos Conselhos varia de acordo com as percepções e práticas de gestão assumidas por cada uma das instituições.

Portanto, a pesquisa demonstrou que a democracia escolar assume diferentes contornos de acordo com o contexto em que se desenvolve. A criação de mecanismos formais de ampliação da participação, como um elemento que poderá propiciar a democracia, é considerando importante, mas insuficiente para que ela de fato ocorra. Acredita-se que a democracia se consolida na medida em que a vivência democrática seja experienciada cotidianamente, com avanços e recuos, com lutas e embates, com contradições, dissensos. Ainda que reconhecendo a inexistência de um conceito de democracia escolar que possa ser ideal, é possível perceber que a Escola A apresenta elementos que a diferenciam das demais neste aspecto, visto que a circulação do poder é um requisito desejado e garantido, sendo os instrumentos democráticos efetivamente potencializados. Na Escola B, a democracia parece ser formal, ou seja, os instrumentos/espacos existem, mas são usados para consolidar o poder no grupo dirigente. Na Escola C, o poder está centrado na figura da diretora, com a aceitação e a concordância da comunidade que, pela falta ou pouca experiência democrática, acaba por entender esta como a única alternativa possível.

5 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.

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.

NORVAL, A.J.; LACLAU, E.; OLIVEIRA, A.M.; PESSOA, C.; MENDONÇA, D.; BURITY, J.A.; RODRIGUES, L.P.; GIACAGLIA, M.; MARCHART, O.; SALES JR., R.; MARQUES, L.R.. **Discurso Políticas e Sujeito na Teoria da Hegemonia** de Ernesto Laclau; In: Daniel de Mendonça; Léo Peixoto Rodrigues. (Org.)

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.

_____. *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.