

**A PRESENÇA DA COMUNIDADE NAS DECISÕES ESCOLARES COMO
UMA NOVA CULTURA DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

**THE PRESENCE OF THE COMMUNITY IN THE SCHOOL DECISIONS AS A
NEW CULTURE OF SCHOOL ORGANIZATION**

**LA PRESENCIA DE LA COMUNIDAD EN LAS DECISIONES ESCOLARES
COMO UNA NUEVA CULTURA DE ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

Maria Aparecida Albuquerque Santos¹

<https://orcid.org/0000-0002-9799-9281>

Doriele Silva de Andrade Costa Duvernoy²

<https://orcid.org/0000-0002-6984-4012>

RESUMO: Este artigo teve como objetivo problematizar os limites e possibilidades da gestão democrática, a partir da criação de uma Associação de Pais e Mestres (APM), analisando sua autonomia, participação, transparência e pluralismo, durante o planejamento, a execução e a avaliação das atividades desenvolvidas, assim como as decisões tomadas em conjunto com os órgãos colegiados. A metodologia contempla abordagem qualitativa, orientada pela pesquisa-ação. Acredita-se que essa pesquisa conseguiu despertar nos sujeitos o interesse na participação das ações da escola, ampliando sua atuação. O produto final foi a elaboração do Estatuto da APM Escola Monsenhor João Rodrigues de Carvalho. Deste modo, essa pesquisa pode ser relevante para que outras instituições tornem suas práticas mais democráticas, por meio da atuação da comunidade, dentro do espaço escolar.

PALAVRAS-CHAVE: gestão democrática, participação, associação de pais e mestres.

ABSTRACT: This article aimed at problematizing the limits and possibilities of democratic management, from the creation of a Parent-Teacher Association (PTA), analyzing its autonomy, participation, transparency, and pluralism, during the planning, execution, and evaluation of the activities developed, as well as the decisions taken together with the collegiate bodies. Its methodology had a qualitative approach, guided by the research-action. It is believed that this research managed to raise in

1 Mestre em Educação pelo PPGE-UPE. Gestora escolar/ Secretária de Educação e Esportes de Pernambuco. Escada – Pernambuco – Brasil. Email: cidaalbuquerque2021@gmail.com

2 Doutora em Educação pela Université Lumière Lyon 2. Professora do Curso de Pedagogia e do PPGE da Universidade de Pernambuco – UPE. Recife – Pernambuco – Brasil. Email: doriele.andrade@upe.br

the subjects, the interest in the participation of the school's actions, expanding its performance. The final product was the elaboration of the Statute of the APM Escola Monsenhor João Rodrigues de Carvalho. Thus, this research may be relevant for other institutions to make their practices more democratic, through the community's action, within the school environment.

KEYWORDS: democratic management, participation. parent-teacher association.

RESUMEN El presente artículo tiene como objetivo problematizar los límites y posibilidades de la gestión democrática, a partir de la creación de una Asociación de Padres y Maestros (APM), analizando su autonomía, participación, transparencia y pluralismo, durante la planificación, ejecución y evaluación de las actividades desarrolladas, así como las decisiones tomadas junto con los órganos colegiados. Su metodología tenía un enfoque cualitativo, guiado por la investigación-acción. Se cree que esta investigación logró despertar en los sujetos, el interés por la participación de las acciones de la escuela, ampliando su rendimiento. El producto final fue la elaboración del Estatuto de la APM Escola Monsenhor João Rodrigues de Carvalho. Así pues, esta investigación puede ser pertinente para que otras instituciones hagan más democráticas sus prácticas, mediante la acción de la comunidad, dentro del ámbito escolar.

PALABRAS CLAVE: gestión democrática, participación, asociación de padres y maestros.

Introdução

A Associação de Pais e Mestres (APM), enquanto um dos dispositivos para efetivação da gestão democrática, quando bem fundamentada e bem gerida, pode contribuir significativamente com a organização, participação e engajamento da comunidade escolar. Na proporção em que se avança nesse sentido, reduz-se a burocratização dos processos no âmbito escolar, levanta-se a discussão para dentro da comunidade e coloca-se todos os envolvidos como coparticipantes das decisões e melhorias da qualidade. Por fim, cumpre-se o papel de não segregar, descentralizar o poder da decisão e fazer não pela gestão meramente, mas pela necessidade social que o próprio processo democrático implica: a de tornar a sociedade verdadeiramente parte de um processo democrático e não apenas numa visão normativa, mas criando meios para que tal democracia ocorra.

Esta pesquisa tem como objetivo problematizar os limites e possibilidades da gestão democrática a partir da criação de uma associação de pais

e mestres, analisando a autonomia, participação, transparência e pluralismo da APM durante o planejamento, a execução e a avaliação das atividades desenvolvidas e decisões tomadas pela Associação de Pais e Mestres na escola em conjunto com os órgãos colegiados.

Com o passar dos anos, e saindo de um modelo não democrático, a gestão escolar incorporou novas maneiras de gerir as instituições públicas, passando a aderir atividades de planejamento, coordenação, controle e avaliação, além do planejamento pedagógico, as questões financeiras e administrativas. Pois, de acordo com Paro (2002, p. 16), “a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta.” Assim, a autonomia escolar, neste contexto, assume o papel de tomar decisões de maneira participativa, coletiva, passando a uma concepção fundamentada nos princípios democráticos.

No Brasil, essas mudanças no campo da gestão educacional são complexas, partindo do entendimento do próprio processo de colonização, que sempre relegou a educação a um plano secundário. Isto acabou por dificultar o acesso à escolaridade pela população de classe baixa, fazendo com que o sistema de ensino brasileiro fosse elitizado e centralizador, não sendo um direito igual para todos, mas privilegiando a classe dominante. Portanto, essa concretização no sistema escolar demandará um longo trabalho, sendo necessárias discussões e debates para criação de possibilidades para a efetivação desse novo modelo de organização e descentralização da prática educativa (BOSCHETTI, 2016).

Diante das leituras específicas encontradas e com base nas informações levantadas nas discussões com o grupo focal e o objeto de estudo, proposto nesta pesquisa, foram levados em conta os dados coletados e analisados pela pesquisadora no que diz respeito à dimensão do público-alvo direto da ação de gestão (pais, professores, gestora e educadora de apoio), tomando como base os pilares da gestão escolar democrática: participação, pluralismo, autonomia e transparência e buscando explicar “o desafio de garantir a materialização dos princípios básicos à gestão democrática como a participação e a autonomia” (RODRIGUES, 2016, p. 10).

É preciso adotar uma organização de trabalho que esteja fundamentada na solidariedade, na sintonia e na participação coletiva para um vínculo que viabilize um diálogo que contribua para o fortalecimento do processo educativo, de forma autônoma (VEIGA, 2001).

O interesse em pesquisar as contribuições da participação dos pais e dos professores no processo de construção da gestão democrática surgiu

a partir das experiências vivenciadas em nossa prática profissional, sendo fortalecida pela percepção da baixa participação dos pais no que concerne às decisões tomadas no espaço escolar.

Assim, a criação desse órgão (APM) pode suscitar no âmbito escolar uma forma de criar possibilidades para a participação dos agentes envolvidos no processo de gestão democrática, criando, assim, um espaço propício para dialogar, opinar e discutir acerca da prática pedagógica, das situações administrativas e das questões financeiras da escola.

No que se refere à participação, Bordenave (1994) defende que tal noção tem origem na palavra “parte” que, por sua vez, significa fazer parte, tomar parte ou ter parte. Lima (2000, p. 21) mostra que a “participação é hoje uma palavra-chave onipresente nos discursos político, normativo e pedagógico”. Para Hora (1994, p. 53), “A participação é um direito e um dever de todos que integram uma sociedade democrática, ou seja, participação e democracia são dois conceitos estreitamente associados”.

Sendo assim, o envolvimento da família e da comunidade, respeitando suas opiniões, discutindo democraticamente suas ideias e aspirações e promovendo a realização de um trabalho integrado, são requisitos indispensáveis ao exercício da liderança democrática na gestão escolar. Nessa perspectiva, a participação se caracteriza por uma força de atuação didática e prática de ensino na relação com a sociedade, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social e cultural. Na compreensão de Bordenave (1994, p. 12), “o crescimento da consciência crítica da população fortalece seu poder de reivindicação e a prepara para adquirir mais poder na sociedade”.

Por compreender a importante função dos membros da APM, surge a necessidade de se manter tais membros atuantes com competência para que possam praticar os princípios da gestão democrática. Para isso, é primordial que se tenha periodicamente formação para esses integrantes da associação com o intuito de deixá-los aptos para exercer suas funções com propriedade e, conseqüentemente, por meio dessas capacitações, oferecer melhores condições para o exercício da função no espaço escolar.

A participação direta da comunidade nas questões escolares se dá por meio das instâncias colegiadas: a APM o Conselho Escolar, o Grêmio Estudantil e o Conselho de Classe. Nesse entendimento Gadotti (1997) afirma que:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais pro-

fundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (GADOTTI, 1997, p. 16).

Partindo dessa compreensão ampla e por meio do envolvimento por parte dos segmentos, é o meio que possibilita que a própria comunidade escolar encontre caminhos, em um trabalho conjunto, para a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem da escola mediante a reflexão conjunta de problemas existentes no âmbito escolar, tendo em vista que uma das premissas que define uma Gestão Democrática é a possibilidade de tornar coletiva as informações e o conhecimento, assim como a participação efetiva dos segmentos nas demandas do espaço escolar.

As instâncias colegiadas, na prática, são como instrumentos que se mobilizam na busca da melhoria da qualidade da educação, sendo o meio da efetiva participação da comunidade escolar, assim como da população local nas decisões da escola (FERNANDES; RAMOS, 2010). Deste modo, uma das premissas da Gestão Democrática é posta à prova por meio da tomada de decisões de maneira coletiva e sua divulgação para todos que fazem parte da escola. Mas, faz-se necessário que os membros das instâncias colegiadas atuem como grupo constituído no interior da escola pública, com o intuito de buscar, diariamente, a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem.

Ao agir desta forma, engajados e integrados, recebem e carregam desejos e anseios da categoria a qual representa. Por esta razão, tais órgãos de gestão escolar exercem um papel fundamental nos encaminhamentos de situações no cotidiano escolar. Nesse cenário de busca pelas mudanças pelas melhorias, é possível citar o papel das Associações de Pais e Mestres (APM), sendo vista não apenas como agentes que auxiliam no bom uso de recursos oriundos da União e de convênios, porém como um órgão colegiado que tem suma importância para as demais questões existentes na escola, principalmente quando se trata de contribuir para a criação de um ambiente escolar democrático, dinâmico e que favorece o trabalho coletivo (PARANÁ, 2018).

Para contemplar o primeiro objetivo específico, que tem a finalidade de identificar as razões pelas quais os pais, em certa proporção, estão ausentes das decisões escolares, foi elaborado um questionário para averiguar a participação deles na escola. Nesse contexto, o questionário foi entregue a 400 (quatrocentos) pais, mães ou responsáveis. Em relação à devolutiva, 318 (trezentos e dezoito) entregaram os questionários respondidos e 82 (oitenta e dois) não devolveram.

Ao questionarmos se os pais e responsáveis participavam das reuniões escolares, dos 318 (trezentos e dezoito) que responderam, 280 (duzentos e oitenta) afirmaram que comparecem, enquanto 38 (trinta e oito) alegaram não comparecer com frequência. Ao serem indagados na segunda pergunta sobre o motivo do não comparecimento, 5 (cinco) dos 38 (trinta e oito) responderam que trabalham e, por isso, não comparecem; 13 (treze) alegaram ter filhos ou atribuições que os impedem e outros 5 (cinco) alegaram não ter possibilidade de se deslocarem só e nem sempre têm acompanhantes; outros disseram ser cuidadores de parentes doentes (dependentes).

No entanto, 17 (dezessete) dos que não comparecem, relataram procurar a escola posteriormente para se informar do conteúdo da reunião. Este cenário sugere que a escola repense as maneiras de contemplar este número de indivíduos que não consegue participar ativamente em razão de suas demandas. Assim, surgiu a ideia de criar um grupo de WhatsApp para promover a interação e facilitar a comunicação com os pais que não têm a oportunidade de estarem presentes. Outra alternativa que promete alcançar os 85% dos pais trabalhadores é mudar o horário da reunião para a noite, com o intuito de oportunizar a participação deles nas decisões e questões escolares.

É também importante que reconheçamos as dificuldades enfrentadas pelo segmento dos pais em participar dessas reuniões, originadas por vários motivos. Dentre eles, apontamos dois: 1) a falta de tempo, resultado, às vezes, da longa jornada de trabalho; e 2) a incompreensão, de muitos deles, dos assuntos tratados nas mesmas. Acreditamos que a unidade de ensino poderia atuar positivamente, pelo menos nestes dois aspectos, no intuito de dar maiores possibilidades aos pais de participar desses encontros. No primeiro caso, poderia combinar com os interessados o horário que melhor contemple a disponibilidade de todos. No segundo, considerando que essa incompreensão é resultado da distância entre as duas culturas - a da escola e a desses pais -, ela poderia ter mais cuidado com o uso do vocabulário, com o uso da linguagem e, ainda, tornar mais didática a apresentação dos assuntos que serão discutidos (SILVA, 2006, p. 28).

No que se refere às condicionantes institucionais, estas são representadas pela organização formal da escola, tendo como destaque o processo para provimento de cargo de direção, sendo necessário destacar que as estruturas dos sistemas educacionais pelas quais as escolas do Brasil estão assentadas, na sua maioria, não favorecem a descentralização sendo hierarquizada, verticalizada. Nestes aspectos, a escola campo de pesquisa apresenta uma

realidade diferenciada, tendo espaço para a participação dos órgãos colegiados, pois ela conta com a presença de grêmios estudantil, conselho escolar e conselho de classe. Neste sentido, as relações se dão de forma horizontal (PARO, 2017).

No que se refere às condicionantes político-sociais, Paro (2002) relata que é preciso reconhecer e legitimar a diversidade existente no espaço escolar, ou seja, existe uma heterogeneidade de ideias que podem gerar uma relação de conflito. Na prática, foi observado que há divergências de interesses entre os grupos, mas que são mediados para que o trabalho flua e os resultados sejam satisfatórios, mesmo que nem sempre seja possível atender às demandas e necessidades de todos com suas particularidades, porém estas não são ignoradas.

Nas condicionantes ideológicas, destaca-se que a participação se configura como uma prática social, sendo realizada tomando como base as concepções e crenças, “sedimentadas, historicamente, na personalidade de cada pessoa e que movem suas práticas e comportamentos no relacionamento com os outros” (Paro, 2002, p. 38). Na promoção da participação, é imprescindível considerar tais fatores já que estas concepções, crenças e valores implicam diretamente nas ações dos indivíduos.

Diante desta problemática, vale considerar os dois aspectos que determinam a relação da escola com a comunidade, a “visão da escola a respeito da comunidade, quanto a sua própria postura diante da participação popular” (Paro, 2002, p. 47). Neste sentido, foi observado que a escola busca criar esse espaço diversificado, oportunizando a participação da comunidade, respeitando as opiniões e levando em conta os aspectos culturais, ideológicos e sociais dos indivíduos.

Atualmente, a escola conta com órgãos que impulsionam e cooperam com o desenvolvimento das atividades diárias desenvolvidas no âmbito educacional, interagindo com as questões pedagógicas e administrativas, por meio das reuniões pedagógicas, dos planejamentos e acompanhamento das ações desenvolvidas por toda equipe. Esta instituição possui os seguintes órgãos colegiados: Conselho Escolar, Conselho de Classe, Unidade Executora (UEX) e Grêmios Estudantil, todos atualizados e em pleno funcionamento. No entanto, constatamos que a escola nunca teve uma APM.

O PPP da escola prevê que todas as ações desenvolvidas pela escola sejam realizadas em conjunto com a comunidade por se tratar de um processo e não simplesmente de um produto que se pretende oferecer. Deste modo, este documento viabiliza a prática da gestão democrática no âmbito escolar.

Para compreender esse contexto de inexistência de uma APM nesta escola, as etapas exploratórias nos permitiram observar que a falta de uma APM dificulta tanto o envolvimento da comunidade com a escola, quanto aos

próprios processos democráticos na gestão ficam comprometidos, já que não há um órgão formal que estabeleça esta relação entre os atores.

Segundo Paro (2017), é preciso considerar que existem condicionantes que implicam nos resultados, iniciando pelas condicionantes materiais que dizem respeito à estrutura física, ao espaço e aos recursos materiais da instituição que podem ou não favorecer o trabalho do grupo.

Neste caso, foi observado na diagnose da instituição que não existem recursos materiais suficientes e satisfatórios que propiciem uma aprendizagem e uma dinâmica de trabalho diversificada, tendo como exemplo a ausência de uma quadra poliesportiva e a precariedade dos laboratórios, que são úteis para pesquisas e enriquecimento do trabalho pedagógico, entre outros objetivos. Porém, destaca-se que, mesmo com estas dificuldades, há um esforço da equipe gestora para desenvolver um trabalho de qualidade visando melhores resultados.

O engajamento representa o nível mais pleno de participação. Na prática, ele se traduz em estar presente, atuar na exposição de ideias e opiniões, analisando de maneira dinâmica as situações, agindo na tomada de decisões sobre o desdobramento das questões, que é feito sempre por meio de análises compartilhadas. Logo, o engajamento compreende o envolvimento pelo comprometimento. Assim, a participação como engajamento significa envolver-se dinamicamente, tomando para si responsabilidades, empenhando-se com competência e dedicação. Deste modo, o engajamento é uma ação contrária à alienação e passividade, em que seus agentes se opõem ao autoritarismo e centralização do poder, e participam do controle das ações.

Para Lück (2008),

O engajamento representa o nível mais pleno de participação. [...] participação como engajamento implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidade por agir com empenho, competência e dedicação, visando a promover os resultados propostos e desejados (LÜCK, 2008, p. 47).

A participação pode acontecer de forma não permanente, quando conveniente, enquanto que o engajamento traduz o comprometimento, o acompanhamento, a atuação ativa, deixando de lado a forma passiva de apenas ouvir e/ou opinar. Trata-se de pertencer, conhecer, discutir; opinar; planejar; atuar na prática; monitorar na busca dos resultados, pois, conforme defendem Coelho e Amantes (2014), o engajamento diz respeito a uma ligação que ocorre entre o indivíduo e a atividade na qual ele está envolvido, sendo possível que

o indivíduo seja influenciado pelo contexto no qual está inserido.

Segundo Bakker, Albrecht e Leite (2011), existem estudos recentes que evidenciam que o engajamento tem a capacidade de interferir na vida dos indivíduos e atuar promovendo um comprometimento e alinhamento por meio de um propósito, de uma visão e de um interesse comum.

A APM como possibilidade de a comunidade escolar fazer parte do planejamento, avaliação e decisões na escola

Entende-se por Associação de Pais e Mestres (APM) um órgão de participação, composto pela assembleia geral, pelos conselhos deliberativo e fiscal e pela diretoria, tendo seus objetivos voltados para a discussão e colaboração nas decisões sobre as ações desenvolvidas em prol da assistência ao educando, para a ampliação do ensino, bem como para a integração família com a escola, ou seja, visa criar meios para a efetiva integração da comunidade no contexto escolar e, assim, tornar público os reais interesses da comunidade e dos pais dos alunos junto à escola, tendo a capacidade de criar oportunidades relevantes para a prática da gestão escolar democrática (OLIVEIRA, 2016). Em outros termos,

Tem como objetivo principal a defesa dos interesses morais e materiais da escola, e representam os pais em nível local junto aos poderes públicos e junto às autoridades de educação em particular e por fim os pais, sobretudo quando diz respeito à escolaridade de seus filhos (VALERIEN, 2002, p. 142).

A Associação de Pais e Mestres (APM) foi criada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 5.692/71, em seu Artigo 62, e continua assegurada pela reformulação da (LDB), nº 9.394/96, como entidade civil com personalidade jurídica própria e sem fins lucrativos. Tem como objetivo principal estabelecer uma relação entre a escola e as famílias, na intenção de auxiliar a direção escolar no desenvolvimento das atividades administrativas, pedagógicas e sociais da escola, podendo ainda arrecadar recursos para serem empregados nas necessidades e demandas apresentadas pela instituição. Estas arrecadações funcionam de forma complementar às verbas existentes.

Conforme descrito na lei n. 9394/1996, no artigo 14, “II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Desta forma, respaldando e garantindo que nos espaços escolares a comunidade possa ter acesso para atuar como protagonista, não meramente como

ouvinte passiva que participa de reuniões e outras atividades, mas atuando nas decisões que dizem respeito ao andamento da escola como espaço público onde se constrói a democracia.

É notável que a participação social promove mudanças significativas no ambiente escolar. Por esta razão, a escola deve ser movida por meio de projetos que incluam a comunidade como agente atuante, conforme descreve Ramos (2014):

[...] que, a partir disso, tais oportunidades atendam às necessidades dessas camadas relacionadas à melhoria de vida e à inserção no projeto coletivo de mudança da sociedade. Essa mudança só pode ser efetivada por uma visão ampliada do processo de formação que inclui a criação das instâncias de participação social na própria escola, como parte de seu currículo e como espaço de aprendizagem (RAMOS, 2014, p.17).

Logo, é preciso compreender que o termo democracia não deve se restringir apenas às produções, mas deve ser empregado na prática, pois, apesar da escola ser mantida pelo Estado, ela precisa ter espaço para a atuação da comunidade por meio da criação de órgãos colegiados, para representar e atuar nos anseios da comunidade, fugindo de um modelo hierárquico, verticalizado, tendo as atividades compartilhadas por todos os envolvidos no processo educacional, descentralizando o poder de decisão e reafirmando a relevância de gestão democrática, pois, conforme postula Torres (2000):

Os segmentos da escola comecem a perceber que as formas participativas apregoadas pelo Estado tornam o termo democracia uma simples adjetivação da gestão, retirando, com isso, o seu sentido humano e político. Daí a necessidade de se contar com construção de um novo e diferente projeto de escola. Um projeto que seja financiado pelo Estado, mas que represente efetivamente os anseios, as expectativas e os sonhos dos segmentos da escola. Um projeto que garanta o desmantelamento da hierarquização do poder no interior das instâncias educativa, da fragmentação entre as tarefas de concepção e execução do trabalho, da centralização do comando, enquanto princípios que limitam a participação e que fortalecem o modelo de gestão fundamentado na burocracia (TORRES, 2000, p. 69).

É nesse entendimento que a APM se torna viável. É com base na necessidade de se manter na prática esta gestão inovadora, democrática e, por esta razão, que visa cumprir tais exigências e ter uma reação mais próxi-

ma entre escola e comunidades, diminuindo essa distância e compartilhando responsabilidades na busca por um ensino de qualidade.

A democratização da gestão é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola – diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnico-administrativos, vigias, auxiliares de serviços – no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar (OLIVEIRA, 2010, p. 04).

É por meio do caráter educativo da gestão escolar democrática, levando informação e criando meios de integrar a comunidade, que se estabelecem as possibilidades de mudança no contexto escolar. Na criação de um espaço coletivo onde se partilha o poder das decisões, se pensa e se decide coletivamente, sendo um espaço pedagógico rico em possibilidades, tanto de aprendizagens de modo geral, quanto de criação de meios que possibilitem o pleno exercício da cidadania. É por esta razão que a criação de nossa associação de pais e mestres se torna mais que possível. É uma necessidade a que esta pesquisa se propôs a suprir, por zelar pelo espaço de todos com a participação e devida atuação e engajamento de todos os envolvidos (CAMPOS; SCHEIBE, 2010).

Este entendimento é reiterado por outros autores, como, por exemplo, Bastos (2000), quando relata que a gestão democrática reforça e traz o controle da sociedade civil sobre as questões da educação na escola pública, partindo da forma de escolha de dirigentes escolares por meio de eleição, o estabelecimento de conselhos escolares e a criação de órgãos colegiados, que garantem que a sociedade civil tenha liberdade de expressão sobre as ações escolares por meio de uma organização coletiva da escola (BASTOS, 2000).

Diante disso, discorreremos sobre o processo de apresentação à comunidade escolar da proposta da APM como possibilidade da comunidade escolar fazer parte do planejamento, avaliação e decisões na escola, bem como de sensibilização da comunidade escolar sobre a importância da APM para a escola.

Convocamos, na condição de gestora da escola, uma reunião extraordinária com toda comunidade escolar, na qual abordamos a temática “gestão democrática”, discutindo de maneira simples e detalhada sobre a importância deste modelo de gestão para o estabelecimento de uma política que tem uma maneira dinâmica de trabalhar, sendo todos corresponsáveis pelas decisões e ações que envolvem o administrativo, o financeiro e o pedagógico da escola.

Nesta oportunidade, falamos de conceitos de gestão, expomos sobre os quatro pilares da gestão democrática e convidamos todos para uma reflexão sobre essa mudança que a escola está prestes a passar.

Imagem 1: Gestora da escola recepcionando os pais para a palestra sobre GD



Fonte: A autora (2018).

Imagem 2: Palestra sobre GD e seus Pilares e estudo sobre APM



Fonte: A autora (2018).

Nesse primeiro encontro, a gestora da escola fez uma convocação aos pais para uma reunião extraordinária, na qual a pauta esteve voltada para expor de forma clara e concisa para os pais a definição da gestão democrática, sua importância para a formação de seres críticos e participativos, bem como para a criação de um espaço democratizado. Seguida dessa exposição, a gestora da escola expôs a associação de pais e mestres, mostrando sua relevância dentro desse contexto de democratização do espaço escolar.

Logo em seguida, expusemos e explicamos detalhadamente os pilares da gestão democrática, enfatizando que tanto os pais, quanto os funcionários devem ser atuantes na escola, que a autonomia deve existir por meio do livre espaço para a fala, a disseminação de ideias, a proposta de melhorias, a execução de atividades que visem essas melhorias e o acompanhamento e monitoramento do uso de verbas e das questões que envolvem o administrativo, estrutura e pedagógico.

Os pais foram convidados a se colocar e tirar suas dúvidas sobre esse novo modelo de se fazer gestão, que até então era desconhecido por todos os presentes. Uma mãe de uma aluna do 2º ano se colocou com a seguinte fala: *“Acho que a escola deve resolver suas coisas sozinha. A gente não tem como ajudar nessas coisas não, já temos nossas obrigações.”* (Mãe de aluna do 2º ano do Ensino Médio).

Este discurso gerou um momento de troca de ideias, que permitiu que outros pais se colocassem, dando sua opinião. Na ocasião, um pai de um aluno do 3º ano fez a seguinte declaração:

Eu acho muito bom isso, sempre queria falar as coisas, dizer o que penso e nunca achei que podia, mas a fala da senhora, diretora, explicando tudinho que nós tem direito de vim aqui saber das coisas e ajudar, procurar saber sobre os problemas, sobre essas coisas de verba, me deixou mais à vontade.” (Pai de aluno do 3º ano do Ensino Médio).

No final deste encontro, considerado muito rico para a quebra de paradigmas para a mudança de pensamento sobre o que deve ser o espaço escolar, ficou nítido que, depois de debates e trocas de ideias, das respostas da gestão e das falas no início e no final do encontro, existiam muitas dúvidas que foram respondidas e, a partir de então, vimos a disponibilidade e envolvimento da maioria, e muitos que não podiam frequentar as reuniões da APM declararam seus desejos em participar mais, porém explicaram ter demandas de atividades da vida pessoal que os impossibilitam.

Esse primeiro encontro foi desafiador para nós, enquanto pesquisadora e gestora da escola, pois se tratou de um encontro em que discutimos algo totalmente novo para a comunidade. Com base nos subsídios teóricos construídos durante a Graduação e Pós-Graduação, mas ao abordar essa temática junto com o grupo, expondo conceitos e exemplificando, foi possível construir coletivamente o entendimento sobre a gestão democrática. O interesse de muitos pais e mães sobre essa atuação democrática no espaço escolar nos motivou a mergulhar neste universo, que futuramente culminaria em ações grandiosas que revelam que o trabalho em conjunto oferece muito mais resultados.

Durante a etapa exploratória desta pesquisa, antes da formação do grupo focal, mas já na intenção de compreender as fragilidades e ausência de muitos pais nas atividades escolares, nós criamos um questionário que foi aplicado para todos os pais, no qual os envolvidos foram indagados e instigados a expor suas demandas e conseqüentemente expressar as razões para, diante disso, identificarmos os principais fatores que implicam na ausência da comunidade nas decisões escolares.

Diante deste cenário e com base nos resultados obtidos nesse primeiro encontro com os interessados, foi possível perceber o nível de entendimento, bem como de comprometimento desses indivíduos com as questões escolares. Partindo desse ponto, foi possível elencar os questionamentos, as falas, as críticas, as ideias e, diante dos resultados encontrados, convocar os envolvidos para dar início aos processos legais para criação do grupo focal.

Ainda no primeiro encontro com os sujeitos de pesquisa, durante a etapa exploratória, pudemos constatar que os pais, quando indagados sobre os conceitos básicos de autonomia, participação, pluralismo e transparência, não demonstraram ter noção, tampouco domínio do significado e da aplicabilidade destes elementos na gestão escolar, enquanto que os professores e demais membros do grupo focal tinham uma base de conhecimento sobre a temática, sendo necessário apenas esclarecimentos sobre como podemos implementar estes elementos na prática da gestão escolar democrática. Posteriormente, tivemos outros dois encontros, que trataram da apresentação da proposta de criação da APM e, finalmente, a eleição dos membros da associação.

Autonomia, participação, transparência e pluralismo da APM

Saviani (2000) desperta em sua crítica o espaço para uma discussão sobre duas concepções recentes, provenientes da relação entre escola e jus-

tiça social, tendo como base as obras de Dubet (2008) e de Enguita (2004). Estas obras discorrem sobre temas que estão contemplados no texto *Escola e democracia*, de Saviani (2000), e se comprometem a discutir sobre o ideário liberal de sociedade. Tais teóricos reforçam a importância dos “valores” políticos liberais, com ênfase naqueles que têm relação direta com a legitimação de uma sociedade que está baseada no princípio da justiça como equidade, o que significa dizer que defendem a justiça como instrumento de igualdade de oportunidades.

Saviani (2000) faz uma análise crítica da forma com que a escola é conduzida e como esta promove a chamada teoria da marginalidade social e passa a fazer uma proposta da concepção histórico-crítica da educação. O autor ainda deixa registrado que a escola, assim como a sociedade, é contraditória e tem duas faces, podendo ser o espaço ideal, tanto de reprodução da desigualdade quanto o espaço para a discussão, luta e superação das mesmas, isso por ser a escola que desperta para uma formação crítica, libertadora, como defendido também por Freire (2001), na qual se criam possibilidades para os dominados passarem a ocupar seus espaços antes monopolizados pelos dominantes.

Para além dessas questões explicitadas acima, a construção do conhecimento sistematizado acessado pela humanidade e a capacidade política de participação e engajamento criam uma forma livre de atuação no governo e na gestão do trabalho.

No que se refere à participação, Afonso (2005) explica que, com a participação mais frequente da comunidade escolar,

o modelo de gestão democrática trouxe uma nova legitimidade às tarefas de gestão, mas também trouxe novas implicações aos processos de avaliação das escolas. [...]. Neste sentido, os princípios da participação, da democracia, da transparência e da responsabilização são também os que devem estar subjacentes à problematização em torno da avaliação institucional, da avaliação da gestão e, mais genericamente, também da avaliação educacional (AFONSO, 2005, p. 54).

Para perceber a efetividade da APM, foi construída uma grade de observação que foi usada mediante as ações desenvolvidas pela associação, na qual se averigua o cumprimento dos elementos da APM. Essa grade de observação é guiada por 4 dimensões: autonomia, participação, pluralismo e transparência. Na dimensão autonomia, observamos se os participantes se comportam de maneira dependente, submissa e subserviente, e a capacidade

do grupo de refletir sobre suas potencialidades e limitações no planejamento de suas ações. Na dimensão Participação, observamos a frequência de participação e se a participação acontecia de maneira dinâmica, sinalizando pontos de vista, demandas, questionamentos. Na dimensão pluralismo, observamos a diversidade de ideias, de concepções, de posicionamento, como também a representatividade identitária (gênero, sexo, idade, raça). Por fim, na dimensão transparência, observamos a existência de registro em ata dos pontos discutidos na APM, de convocações para Assembleia e de divulgação da elaboração do Estatuto da APM. Todos esses elementos recebiam uma notação de 1 (inexistente) e 5 (com frequência).

Elaboração do estatuto da APM: uma construção coletiva

Após a formação do grupo focal e eleição dos membros da APM, partimos para a elaboração do estatuto, para embasar e nortear o funcionamento da associação.

Quanto à natureza jurídica, a criação da associação de pais e mestres deve ter explícitas em seu estatuto as suas características próprias, seus objetivos, as regras e obrigações bem definidas, sendo entendidas como a certidão de nascimento da pessoa jurídica, importante para sua atuação. Enquanto contrato social que orienta e legaliza a atuação da APM, ele (o estatuto) deve ser conhecido por todos. No que se refere ao direcionamento, na sua elaboração, deixamos explícitas as finalidades da associação, seus limites e possibilidades para a atuação de cada membro que a compõe, esclarecendo que este deve atuar única e exclusivamente com base nos interesses do coletivo, em busca de dar conta das demandas apresentadas pela escola.

Os associados foram a Diretoria e Conselho Deliberativo Fiscal, dentre eles: pais e mestres cada um com seus deveres e direitos devidamente definidos. Eles auxiliam na organização com recursos materiais e humanos, sendo a duração permanente, muito embora os membros e direção devam ser mudados no período de 2 anos.

Interessa saber que o estatuto foi construído com base em textos legais, buscando fazer uso de arcabouços que nos deram o amparo legal necessário para que a elaboração deste documento estivesse pautada na ética e na legalidade na tentativa de criar um documento que sirva de norte para a atuação deste órgão colegiado. Para tal, fizemos uso da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases (LDB). O processo de elaboração se deu mediante pesquisa em bases de dados, sendo escolhido um modelo, o qual foi lido, discutido e adaptado à nossa realidade.

As principais dificuldades enfrentadas foram a falta de conhecimento desse instrumento por grande parte do grupo focal, sendo necessário discutir e minimizar as dúvidas sobre termos técnicos, além do fato de ser um documento legal que determina regras e, neste caso, muitos pais tiveram receio por tratar de um documento que é registrado em cartório e exige muita responsabilidade.

Após os devidos esclarecimentos sobre a necessidade e importância deste documento e de expor que não se tratava de algo para punição, e sim para direcionamento de um trabalho que precisa ser feito com base nas leis vigentes, os pais receosos passaram a compreender e cooperaram mais com o processo de elaboração.

Para escolha do nome da associação de pais e mestres, seguimos os seguintes critérios: nome de uma pessoa que teve uma representatividade no cenário educacional, sobretudo que teve uma relevância por sua atuação na educação de nossa cidade e, neste sentido, coletivamente, após os membros sugerirem alguns nomes, decidimos colocar o nome da senhora Narciza Cristina de Albuquerque Bastos, pois ela foi fundadora da Escola Estadual Vigário Pedrosa em nossa cidade e dedicou a maior parte de sua vida à educação. Também era membro da Academia Escadense de Letras (AELE). Ela faleceu em maio de 2019.

Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo problematizar os limites e possibilidades da gestão democrática a partir da criação de uma associação de pais e mestres, analisando a autonomia, participação, transparência e pluralismo da APM durante o planejamento, a execução e a avaliação das atividades desenvolvidas e decisões tomadas pela Associação de Pais e Mestres na escola em conjunto com os órgãos colegiados.

Considerando que a gestão democrática na educação pública não se efetiva apenas pela existência de leis que a garantam, e que, embora os especialistas da área defendam a participação da comunidade nos processos democráticos da escola, a realidade pode ser adversa, por inúmeros fatores, partimos então da ideia de que a gestão escolar não é de fato democrática sem a participação efetiva dos pais e mestres nos processos decisórios da escola. Para isso, a Associação de Pais e Mestres (APM), enquanto um dos dispositivos para efetivação da gestão democrática, quando bem fundamentada e bem gerida, pode contribuir significativamente para a escola.

É nesse sentido que esta pesquisa se efetivou através da criação de

uma Associação de Pais e Mestres na EREM Monsenhor João Rodrigues de Carvalho, para a efetiva integração entre pais, professores e equipe gestora nos processos escolares, seja no âmbito pedagógico, administrativos ou em qualquer outra esfera que exija uma tomada de decisão, planejamento, ações e avaliações pautadas pela gestão escolar democrática.

Referências

BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. Where to go from here: integration and future research on work engagement. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (orgs.), *Work Engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 2011.

BASTOS, J. B. (org.) *Gestão Democrática*. Rio de Janeiro: DP& A; SEPE, 2000.

BORDENAVE, J.E.D. *O que é participação?* 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BOSCHETTI, V. R. *Gestão Escolar Democrática: Desafios e Perspectivas*. Universidade de Sorocaba, Brasil. 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/Taise/Downloads/22257-107175-1-PB%20(1).pdf.> Acesso em: 20 mai. 2018.

CAMPOS, R. F.; SCHEIBE, L. A atuação do gestor escolar: dimensões política e pedagógica. In: BRASIL. Ministério da Educação. *Escola de Gestores da Educação Básica: unidade III*. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/16/Politica_e_Gestao_da_Educacao/Texto_semana01_A_atuacao_do_gestor_escolar_-_dimensoes_politica_e_pedagogica.pdf> Acesso em: 01 jul. 2019.

COELHO, G. R.; AMANTES, A. A influência do engajamento sobre a evolução do entendimento dos estudantes em eletricidade. *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias*, v. 13, n. 1, p. 48-72, 2014.

DUBET, F. *O que é uma escola justa?* A escola de oportunidades. São Paulo: Cortez, 2008.

ENGUITA, M. F. *Educar em tempos incertos*. Porta Alegre: Artmed, 2004.

FERNANDES, M. C. S. G.; RAMOS, G. P. Conselho Escolar, Participação e Qualidade da educação no Âmbito da Gestão Democrática. *Revista Eletrônica de Educação*, São Carlos, UFSCar, v. 4, n. 2, p. 210-224, nov. 2010. Disponível em: <<http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/viewFile/177/103>> Acesso em: 16 jun. 2019.

FREIRE, P. *Educação como prática da liberdade*. 31. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001. 158 p.

GADOTTI M. *Escola cidadã*. São Paulo: Cortez, 1997.

HORA, D. L. *Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva*. São Paulo: Papyrus, 1994. (*Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico*).

LIMA, V. B. A Gestão Democrática sob a égide da legislação: um olhar sobre a realidade do estado do Ceará. *Avaliação de políticas públicas: interfaces entre educação e gestão escolar*. Maceió: EDUFAL, 2000, p. 150-162.

LÜCK, H. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

OLIVEIRA, J. F. et al. *Gestão escolar: definições, princípios e mecanismos de implementação*. Material didático utilizado no Programa Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na disciplina Políticas e Gestão na Educação. 2010a, p.1-13.

OLIVEIRA, J. F. et al. A função social da educação e da escola pública: tensões, desafios e perspectivas. In: FERREIRA, E. B.; OLIVEIRA, D. A. (Orgs.) *Crise da escola e políticas educativas*. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2016, p. 237-252.

PARANÁ. *Gestão Escolar Democrática Unidade 3 - A Participação das Instâncias Colegiadas na Gestão Democrática*. Paraná, 2018. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_escolar_democratica_unidade3.pdf> Acesso em: 18 jun. 2019.

PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2002.

PARO, V. H. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, R. P.; Adrião, T.. (orgs.) *Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal*. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2017.

RAMOS, D. R. (org). *Conselho Escolar e Gestão Democrática: contribuições de uma formação para cidadania*. Nova Petrópolis: Editora Nova Harmonia, 2014.

RODRIGUES, L. A. R. Configurações da gestão escolar nos sistemas municipais e estadual em Pernambuco. *Cadernos do Tempo Presente*, n. 23, 2016.

SAVIANI, D. *Escola e democracia*. Campinas: Autores Associados, 2000.

SILVA, N. R.G. A participação da comunidade na gestão escolar: dádiva ou conquista? *Revista de Educação* (Itatiba), v. IX, p.21-30, 2006.

TORRES, A.; GARSKE, L. M. N. Diretores de Escola: o desacerto com a Democracia. *Em aberto*, v. 17, n. 72, p. 60-70, fev./jun. 2000.

VALERIEN, J.; DIAS, J. A. *Gestão da escola fundamental*: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento. 8. ed. São Paulo: Cortez; Paris: UNESCO; Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 2002.

VEIGA, I. P. A. Projeto político pedagógico: Novas Trilhas para a Escola. *In*: VEIGA, I. P. A.; FONSECA, M. (orgs.). *As dimensões do projeto político-pedagógico*. Campinas: Papirus, 2001.