

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NA GESTÃO DE UMA  
ESCOLA NÚCLEO DO MUNICÍPIO DE SANTA  
MARIA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Leonardo Germano Krüger**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2005**

# **A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NA GESTÃO DE UMA ESCOLA NÚCLEO DO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA**

**por**

**Leonardo Germano Krüger**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação, Especialização Lato Sensu, Área de Concentração em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional.**

**Orientador: Prof. Celso Ilgo Henz**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2005**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a  
Monografia de Especialização

**A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NA GESTÃO DE UMA ESCOLA  
NÚCLEO DO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA**

elaborado por

**Leonardo Germano Krüger**

como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional.**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Prof. Celso Ilgo Henz, Dr.**  
(Presidente/Orientador)

---

**Prof<sup>a</sup>. Karina Klinke, Dr<sup>a</sup>.** (UFSM)

---

**Prof. Hugo Norberto Krug, Dr.** (UFSM)

Santa Maria, 12 de agosto de 2005.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este estudo aos meus pais,

**LAURO KRÜGER e NELCI THEREZINHA KRÜGER,**

pois eles

participam significativamente

na minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Expresso meus agradecimentos aos Professores do Curso de Especialização em Gestão Educacional.

Aos colegas de Curso.

Ao professor Celso pelos momentos compartilhados como professor do curso, nas orientações deste trabalho e por ter aceitado o desafio em orientar esta Monografia.

A Escola Municipal, Pais, Alunos, Funcionários, Professores e Equipe Diretiva, os quais foram simpaticíssimos ao me receber e colaborarem em nossas conversas e entrevistas.

Aos Amigos, pelo apoio em nossos momentos de descontração.

A Ana Paula Daniel, companheira do nosso “*test drive*”, por estar participando, dialogando e construindo comigo, o nosso caminho.

Agradeço à minha Família, mesmo distante, vocês são importantes na construção da nossa história.

A todos que contribuíram de alguma maneira para a realização deste trabalho.

**MUITO OBRIGADO!**

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NA GESTÃO DE UMA ESCOLA NÚCLEO DO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA**

AUTOR: LEONARDO GERMANO KRÜGER

ORIENTADOR: CELSO ILGO HENZ

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 12 de agosto de 2005.

Esta investigação objetivou analisar as dificuldades no processo de participação dos Pais na Gestão da Escola Núcleo de Ensino Fundamental do Município de Santa Maria-RS. A mesma caracterizou-se como um estudo de caso qualitativo, onde analisamos o Projeto Político-Pedagógico e o Regimento da Escola. Além disso, acompanhamos algumas reuniões do Conselho Escolar e Conselho de Classe Participativo que envolveu a participação dos Pais na Escola. Utilizamos observações, diário de campo e entrevista semi-estruturada com a Equipe Diretiva, Professores, Pais, Alunos e Funcionários levando em conta o objetivo desta investigação. Esta investigação foi um trabalho realizado *in loco* com o intuito de conhecer o cotidiano de uma Escola pública da Zona Rural, abrindo assim, possibilidades para conhecermos os problemas, as dificuldades e as virtudes de uma instituição e seus atores numa realidade pouco investigada e, de certa forma, desconhecida da nossa parte. Constatamos que a participação dos Pais na Gestão da Escola é superficial devido a condicionantes e/ou barreiras como, por exemplo, acesso dos Pais a Escola por motivos de transporte, financeiros, pelo tempo de serviço, problemas de saúde e desinteresse, bem como pelas relações de poder entre os atores que atuam nessa Escola. Assim, a nossa tarefa em tentar compreender a realidade estudada buscou não apenas conformar-se com a mesma como se não fizessemos parte dela, mas esperamos estar, de alguma forma, participando e contribuindo para a sua reconstrução.

Palavras-chave: Participação, Comunidade Escolar, Gestão Democrática.

## **ABSTRACT**

Monograph of Specialization  
Post-Graduate Course  
Federal University of Santa Maria

### **THE FATHER'S PARTICIPATION IN THE ADMINISTRATION OF A NUCLEUS SCHOOL OF THE SANTA MARIA CITY**

**AUTHOR: LEONARDO GERMANO KRÜGER**

**ADVISER: CELSO ILGO HENZ**

Place and Date of Defense: Santa Maria, August 12<sup>nd</sup>, 2005.

This investigation aimed at to analyze the difficulties in the process of the parents' participation in the administration of the nucleus school of fundamental teaching of the Santa Maria-RS city. The same is characterized as a study of qualitative case, where we analyzed the pedagogic political project and the regiment of the School. Besides, we accompanied some meetings of the School Council and Council of Class Participation that it involved the parents' participation at school. We used observations, field diary and semi-structured interview with the directing team, teachers, parents, students and functionary taking into account the objective of this investigation. This investigation was a work accomplished in loco with the intention of knowing the daily of a public school of the rural zone, opening like this, possibilities for us to know the problems, the difficulties and the virtues of an institution and your actors in a reality little investigated and unknown of our part. We consisted that the parents' participation in the administration of the school is superficial due to conditional or barriers as, for instance, access of the parents at school because of transport, financial, for the time of service, problems of health and disinterestedness, as well as for the relationships of power among the actors that act at that school. Like this, our task in trying to understand the studied reality just looked for not to conform to with the same as if we were not part of her, but we hoped to be, in some way, participating and contributing to your reconstruction.

Keywords: Participation, School Community, Democratic Administration.

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTANDO A INVESTIGAÇÃO NA ESCOLA NÚCLEO .....</b>	<b>09</b>
<b>2. CONTEXTUALIZANDO A ESCOLA NÚCLEO .....</b>	<b>16</b>
2.1 Participação: aonde nos encontramos neste processo? .....	18
2.2 Gestão Democrática .....	25
2.3 Conselho Escolar .....	33
2.4 Cultura Organizacional .....	37
<b>3. A DOCTRINA E OS RELATOS DA E NA ESCOLA NÚCLEO .....</b>	<b>42</b>
3.1 Doutrina democrático-participativa: a intenção da Escola .....	42
3.2 Problemas! Os relatos na Escola .....	47
<b>4. O “X” DA QUESTÃO NA ESCOLA NÚCLEO .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>54</b>

## 1. APRESENTANDO A INVESTIGAÇÃO NA ESCOLA NÚCLEO

A presente proposta de investigação surgiu de dois desafios: primeiro, elaborar um pré-projeto para ingressar no Curso de Especialização em Gestão Educacional do Centro de Educação da Universidade Federal de Santa Maria e segundo, desconstruir o mesmo.

Desconstruir o construído foi consequência da proposta inicial, a qual se referia ao tema Avaliação Institucional. Esta foi reestruturada a partir dos encontros com o Professor Orientador, quando o mesmo, naquela oportunidade dialógica, fizera a provocação para conhecer uma Escola Municipal de Ensino Fundamental da Zona Rural da cidade de Santa Maria, RS.

O primeiro passo, então a dar, para a concretização de desconstruir o construído, foi entrar em contato com a referida Escola para um breve diagnóstico da sua realidade, o que será apresentado mais à frente. A partir de um encontro agendado com a direção da Escola, procuramos abordar alguns assuntos, os quais coincidiram com algumas preocupações por parte da mesma. Além disso, foi possível ter acesso ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) e ao Regimento da Escola, assim como também conhecer o processo da Gestão Escolar de 2000 até este momento, na perspectiva de analisar como a equipe diretiva desta Escola vem tentando viabilizar a prática destes documentos.

Após os primeiros encontros com a direção da Escola fomos nos inteirando da sua história. A atual vice-diretora que, naquele ano estava diretora (1991), nos explica o processo, insistência e determinação com os outros professores para a Escola se tornar Escola Núcleo de um Distrito da Zona Rural da cidade de Santa Maria. A professora tem 26 anos de magistério, dos quais 22 dedicou a esta Escola. “Acho que eu vou ficar avó aqui na escola porque eu moro aqui desde 82. Nessa trajetória tem toda uma história de Escola, avanços, retrocessos, têm umas épocas que a gente avança e parece que vai superar...”.

Ela nos conta que a Escola era até a 5ª série, onde ela atendia os alunos de 1ª a 5ª série, fazia merenda, limpava a Escola; era uma sala multiseriada. “Talvez isso reflita um pouco hoje porque a gente era acostumada a resolver tudo, fazia de tudo um pouco: varria pátio, plantava flores (...)”.

Pela sua fala, podemos imaginar o quão difícil era para uma professora corresponder a quase todas as funções na Escola: funcionária, professora e diretora, por exemplo. Mas apesar das dificuldades retratadas em seu cotidiano, a vice-diretora enquanto falava, sentia-se feliz em recordar àqueles tempos, pois significava poder ajudar tanto na administração da Escola

como na educação dos alunos. Talvez esse empenho e motivação a levaram a defender a idéia de nuclearização da Escola.

Em 91 surgiu a idéia de nuclearização das escolas. Ai eu logo vi que era a solução para o ensino. Desde o momento que eu vi a proposta eu disse tá, é aí! É uma coisa que a gente precisa. Porque eu ficava angustiada porque o aluno chegava na 5ª série e ele dizia: “professor! Eu não vou mais estudar, meu pai não tem como pagar a minha passagem, eu não posso ir até o centro...” Então eles não conseguiam terminar o ensino fundamental porque eles não tinham como ir até a cidade. Então quando surgiu, até eu fui uma das primeiras assim, a ir lá pedir para o Secretário, vamos lá Secretário, vamos fazê... E em 90 que surgiu e em 91 já começamos a implantar na nossa escola (Professora A, vice-diretora).

A professora A e suas colegas, que lhe apoiavam, começaram a ir às escolinhas menores para explicar que seria melhor e que os alunos e os professores teriam ônibus para realizar o transporte escolar. As professoras viriam para a Escola e ficariam com uma série para cada uma.

Então foi assim, entre avanços e retrocessos... teve gente que aceitô, teve pessoas que não aceitaram... parece que isso mexe um pouco com a estrutura e com a pessoa, enfim... daí de lá para cá eu fui responsável pelo primeiro ano de implantação, como responsável da escola. Depois fui a primeira Diretora da escola por indicação do Secretário. Depois vice-diretora por eleição. Nesse meio tempo fui também professora de 4ª série, de 3ª série, e, então hoje, vice-diretora e orientadora educacional<sup>1</sup>.

O PPP desta Escola recorda a atual diretora, “foi o primeiro a ser construído em toda a rede de ensino municipal no ano de 1999, mas me parece que ele foi instituído de cima pra baixo. Ao meu ver, foi com a intenção de um título”. Lembramos que a professora B. ainda não estava trabalhando na Escola quando o PPP foi implantado, então, as suas afirmações não são consideradas concretas, mas por ela ter problemas de relacionamento com a sua atual vice, percebida em sua fala: “quando eu via, o tapete estava me puxando. Nós combinávamos uma coisa em reunião e ela saía dali e fazia as coisas por sua conta”.

Entretanto, a professora A. continua nos falando sobre um pouco da história da construção do primeiro PPP. Ela diz que a professora Irene – supervisora do município e na época ela fazia mestrado e especialização em educação rural – teve a idéia de nuclearizar as escolas buscando o ensino de melhor qualidade para o meio rural. Esse projeto seria de tempo integral, 3 vezes por semana: segunda, quarta e sexta para os maiores; terça, quinta e sábado para os menores. As crianças ficariam o dia inteiro na escola. Pela parte da manhã as

---

<sup>1</sup> A professora A concluiu no ano de 2000 o Curso de Especialização na Área de Orientação Educacional, atual curso de Gestão Educacional, do Centro de Educação da Universidade Federal de Santa Maria – CE/UFSM.

disciplinas de base instrumentalizadoras como Língua Portuguesa, Matemática e História e, pela tarde, projetos ligados ao meio rural através de Oficinas.

Eu lembro de uma oficina com trabalhos com espigas e palha de milho; o projeto da horta; jardinagem; para desenvolver um pouco desse amor pela terra, porque a gente começou a perceber que as crianças não queriam nem por a mão na terra, que elas não tinham esse amor pela terra, assim, então, havia essa preocupação de não deixar se perder os valores pelo meio rural, onde elas vivem (Professora A).

O objetivo era tentar conscientizar o jovem para ele se fixar no meio rural, que ele fosse vendo alternativas para ficar no meio rural. Só que na época, a Escola não tinha espaço e estrutura suficiente para se manter manhã e tarde. O projeto se iniciou permanecendo convencional: manhã (5<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> séries) e tarde (pré-escola e de 1<sup>a</sup> a 4<sup>a</sup> séries). Na época, continua relatando a professora A:

A gente levantou os prós e os contras e nunca conseguimos fechar mesmo essa idéia de nuclearização. Tem um pessoal que é a favor e uns que são contra... aí, depois disso, havia encontros só de escolas rurais onde se discutia só os problemas das escolas do meio rural... Esse projeto começou a se perder quando a professora Irene saiu da Secretaria da Educação e parece que não houve uma continuidade... Até hoje as pessoas não sabem explicar como se perdeu um projeto tão interessante. Entraram outros secretários, outros professores, outras idéias...

Pelo relato e lamentação da professora, esse projeto não chegou a se efetivar de certeza. Teve um esboço inicialmente e não chegou a caminhar! “Depois a gente foi perdendo... teve professores e colegas que dizem ‘eu assisti o nascimento e também o enterro das Escolas Núcleo!’ Por quê? Não sei... a gente tá perdendo...”.

Em meados de 1999, a equipe diretiva deparou-se com outro desafio: a construção do primeiro PPP da Escola. A diretora e a vice-diretora naquela oportunidade estavam fazendo Especialização na Universidade Federal de Santa Maria, coincidindo com a chegada dos projetos às Escolas. Ambas participavam do curso de Supervisão e Orientação<sup>2</sup>, respectivamente. A diretora, a qual não trabalha mais na Escola desde 2000, optou trabalhar com a construção do PPP, aproveitando para desenvolver a sua Monografia na Escola.

Foi uma construção interessante porque os pais vinham para a escola. Se discutia currículo, disciplina, a participação dos pais na escola... e as salas eram cheias... pena que a gente não guardou os painéis, os trabalhos em grupo que a gente fazia, eles falavam o que eles queriam da escola, nem fotos não foram tirados, isso foi uma coisa lamentável! (Professora A).

---

<sup>2</sup> Hoje atual curso de Especialização em Gestão Educacional do Centro de Educação da Universidade Federal de Santa Maria – GEd/CE/UFSM.

Dentre estas informações, destacamos a participação dos pais na Escola, pois, através das suas expectativas e idéias, intenções e atitudes, os pais contribuíram de maneira significativa para a construção do primeiro PPP da Escola, evidenciado no relato anterior. Também podemos perceber que essa realidade participativa na Escola, hoje, não é mais a mesma, ou seja, há pouco envolvimento dos pais com a gestão escolar. Praticamente resume-se a participação representativa nas reuniões do Conselho Escolar.

No entanto, no atual PPP desta Escola Núcleo,

a família é fator fundamental na educação das crianças, é onde se devem viver os valores desejados e juntamente com a escola deve angariar esforços para construir a nova sociedade (...). Para integrar num único esforço escola/família, esperam-se as seguintes atitudes dos pais: a) Acompanhem constantemente o processo de ensino e aprendizagem dos filhos; b) Participar da vida “escolar e da comunidade” envolvendo-se nos fóruns deliberativos presentes na organização escolar (CPM e Conselho Escolar); c) Manter “diálogo” constante com professores e direção da escola; d) Estar em contato permanente com a escola para “conhecer a realidade escolar”; e) Envolver-se com a escola “de forma, ativa, consciente e crítica”; f) Valorizar os educadores como pessoa e profissional; g) Oportunizar condições mínimas necessárias para os estudos diários; h) Observar a lei no que se refere à frequência do(s) filho(s) na Escola (PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, 2003, p.8-9).

As citações expostas acima são as mesmas do primeiro PPP, construído em 2000. Naquela oportunidade, pelo relato anterior da professora A e de outros professores que vivenciaram aquele momento histórico, percebemos que o exposto, de fato, acontecia. Esse envolvimento dos pais deixa em aberto alguns questionamentos, a fazer: há ainda o envolvimento e a participação dos pais na gestão da Escola? Quais os problemas e/ou condicionantes que levam a sua pouca participação?

A partir disso, culminou-se, a que nos propomos como principal objetivo da nossa investigação:

- Analisar as dificuldades no processo de participação dos pais na gestão de uma Escola Núcleo de Ensino Fundamental do município de Santa Maria, RS.

Para isso, almejou-se os seguintes objetivos específicos:

- Compreender o que a Comunidade Escolar entende por participação na Gestão da Escola.
- Identificar e analisar os condicionantes e/ou barreiras que se apresentam à pouca participação dos pais na gestão da Escola a partir da sua realidade.

- Auxiliar na construção de alternativas, juntamente com a Escola e seus atores, para superar os problemas identificados.

Dada esta preocupação, primeiramente caracterizamos o nosso estudo de caso em uma abordagem qualitativa, onde foi analisado o Projeto Político Pedagógico e o Regimento da presente Escola. Além disso, acompanhamos algumas reuniões do Conselho Escolar e Conselho de Classe que envolveu a participação dos pais na Escola. Utilizamos observações, diário de campo e entrevista semi-estruturada com a equipe diretiva, professores, pais, alunos e funcionários, levando em consideração os condicionantes da participação dos pais na Escola e, como ou de que forma a equipe diretiva da Escola pode criar condições à participação dos pais na sua gestão.

Ademais gostaríamos de salientar a nossa prática pedagógica como processo e desenvolvimento de investigação quanto a sua competência, utilidade e até mesmo quanto a sua função formativa na Escola, no nosso caso, abordar o tema da participação dos pais na gestão da Escola como pesquisa e trabalho de campo.

A pesquisa deste tema aparece neste contexto como parte de visão de mundo do pesquisador e observador ao observar o seu campo de investigação, capaz de levar a discussão e construção do conhecimento a realidades, ora passíveis de aceitação e imposição de certas verdades sem, contudo, comprometer a sua produção de conhecimento da ordem vigente, ora, pelo contrário, sendo a que pode balizar uma relativa significação da pesquisa e do ensino para a região na qual a Universidade se insere promovendo a socialização do conhecimento científico na Comunidade.

Entretanto, na realidade, a mesma encontra-se cunhada pelo assistencialismo e pela caridade, as vezes carente no processo consciente e intencional de sua ação pedagógica, com a quase inexistência da retribuição e retorno da pesquisa, e desta forma do ensino, a realidade investigada.

Neste sentido, nossas observações, descrições, explicações e reflexões da nossa linguagem sobre o que fazemos, e como fazemos o que fazemos perpassam nossa participação na vida cotidiana *ipso facto*<sup>3</sup>.

A nossa realidade é construída socialmente e analisar este processo é compreender como a mesma, de fato, ocorre. A nossa tarefa de desmascarar ou revelar tal processo firma-se

---

<sup>3</sup> Pelo próprio fato; pelo mesmo fato; por isso; por si mesmo.

na característica de compreender as relações entre as idéias e seu contexto social constituído pelas questões epistemológicas e históricas a nível social teórico e empírico.

O mundo da vida cotidiana não somente é tomado como uma realidade certa pelos membros ordinários da sociedade na conduta subjetivamente dotada de sentido que imprimem as suas vidas, mas é um mundo que se origina no pensamento e na ação dos homens comuns, sendo afirmado como real por eles (BERGER; LUCKMANN, 1985, p.36).

Os autores supracitados nos passam a idéia da sociedade como processo dialético entre a realidade objetiva e subjetiva da vida cotidiana, onde a consciência é o caráter intencional de todo o indivíduo, sendo “dirigida para” pelo trabalho ou por aquilo que se está fazendo, fez ou planeja fazer. Deste modo, sabemos que não estamos sozinho, estamos com os outros. A linguagem e a comunicação estarão em interação comigo mesmo e com os outros em torno do “aqui” de meu corpo e “agora” do meu presente.

Somado a esse comentário, busco em Humberto Maturana uma complementação a fim de tentar rebuscar com suas palavras as idéias expostas até então.

Nós seres humanos somos seres multidimensionais em nossos desejos, em nossos interesses e em nossos prazeres e, devido a isto, realizamos em nosso viver cotidiano muitos tipos diferentes de seres através de diferentes conversações que se intersectam em nossos corpos, cada uma fundada numa emoção particular (MATURANA, 2001, p.139).

À guisa de finalizar, penso que o comprometimento do Aluno de Graduação ou de Pós-Graduação com a Ciência em se tratando das Instituições de Ensino Superior, pública ou privada, deve exigir do pesquisador uma constante incerteza e inquietude quanto à Ciência e suas atuais aplicações na Educação e na Sociedade como um todo, ou seja, questionar de fato não apenas a Ciência e sua estrutura, mas a partir de sua pesquisa, da sua prática pedagógica e do contexto que o envolve, buscando a consciência do que está se buscando com seu estudo, onde se está inserindo com ele e a relação destes para compreender, construir, mudar e transformar uma realidade e não apenas conformar-se com ela como se dela não fizesse parte.

Esta investigação, portanto, foi um trabalho realizado *in loco* com o intuito de conhecer o cotidiano de uma Escola pública da zona rural, abrindo assim, possibilidades para conhecermos os problemas, as dificuldades e as virtudes de uma instituição e seus atores numa realidade pouco investigada e, de certa forma, desconhecida da nossa parte.

Por isso, esta investigação torna-se importante na medida em que ela procurou não somente desvelar e analisar o que se passa no cotidiano escolar, especialmente no que se

refere à atuação e participação da comunidade escolar na gestão da Escola. Dentro deste aspecto se deu atenção ao envolvimento dos pais visando, também, auxiliar na construção de flechas apontadoras e alternativas para superar os embates ocorridos no transcorrer das práticas no dia-a-dia da Escola no sentido de conscientização e transformação social a partir do que vivencia esta realidade e o que está exposto no Projeto Político-Pedagógico e no Regimento da Escola.

Assim, esperamos estar participando e contribuindo!

## 2. CONTEXTUALIZANDO A ESCOLA NÚCLEO

*“... a leitura da palavra não é apenas precedida pela leitura do mundo mas por uma certa forma de ‘escrevê-lo’ ou de ‘reescrevê-lo’, quer dizer, de transformá-lo através de nossa prática consciente.”*  
(FREIRE, 2003, p.20)

Parece-nos importante descrever, brevemente, as principais características da Escola Núcleo de Ensino Fundamental referente a sua localização geográfica, espaço físico, clientela, quadro funcional e organização curricular, conforme o seu PPP. (PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, 2003).

A Escola Núcleo tem sede no município de Santa Maria-RS, localizada em um Distrito e à zona leste desta cidade numa área de 5.000 m<sup>2</sup>, assim distribuídos: 5 salas de aula, um salão, uma biblioteca, sala da direção e supervisão, sala da secretaria, sala dos professores, cozinha, banheiros, Sala para materiais de Educação Física e do Projeto Horta, totalizando 487 m<sup>2</sup>. Casa do Zelador com 60m<sup>2</sup>. Quadra poliesportiva com 512 m<sup>2</sup>. Horta com 1000m<sup>2</sup>. Pracinha com balanços, gangorras e escorregador com 100m<sup>2</sup>. Área livre com 2841 m<sup>2</sup>.

Atualmente, a Escola atende 117 famílias representadas por pequenos agricultores proprietários de terra, trabalhadores rurais sem-terra, trabalhadores urbanos e pequenos comerciantes.

A Escola possui o seguinte quadro funcional: 1 Diretora, 1 Vice-Diretora, 1 Secretária, 1 Educadora Especial, 1 Orientadora Educacional, 1 Supervisora do Currículo por Disciplinas, 1 Supervisora do Currículo por Atividades, 14 Professores e 2 Funcionários que realizam serviços gerais – serviço terceirizado.

A Escola mantém a Educação Infantil e o Ensino Fundamental de 1<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> série, totalizando 185 alunos.

O Currículo da Escola é composto por: Educação Infantil, turma única com crianças de 5 e 6 anos; Currículo por Atividade, três anos de duração, composto pela 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> séries; Currículo por Disciplinas, cinco anos de duração, composto pela 4<sup>a</sup>, 5<sup>a</sup>, 6<sup>a</sup>, 7<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup> séries, com aproximadamente 20 alunos por série.

No seu aspecto subjetivo, ou seja, a partir da singularidade e das diferenças individuais dos atores que compõem os segmentos da Escola e que, nos momentos de discussão na construção do PPP chegaram a um denominador comum, expressando, assim, a pluralidade das idéias com o objetivo de aproximar a Escola da realidade vivenciada pela comunidade.

Nesse sentido, a Escola é caracterizada pela Comunidade Escolar nos seguintes aspectos (PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, 2003, p.11):

- a) Está aberta à participação de toda a comunidade.
- b) Possui projetos que trabalham conteúdos não contemplados no currículo comum (Projetos: Horta, Biblioteca, Hora do Conto, Dança, Curso de Língua Italiana, Projeto de lixo, Plantas medicinais, Aulas de apoio, Teatro, Sala de Estudo, Oficinas com as Séries Iniciais).
- c) Dispõe material escolar para os alunos carentes.
- d) Dispõe de material didático para as disciplinas.
- e) Oferece em formas de projetos ensino de Italiano, dança folclórica, horta, Teatro, Sala de Estudo, Oficina de papel reciclado e Oficinas com as Séries Iniciais.
- f) Possui biblioteca.
- g) Possui espaço coberto (salão) para reuniões e aulas de Educação Física e Educação Artística.
- h) Possibilita espaço de manifestação cultural e artística (hora cívica, mostra pedagógica, mostra de talentos).
- i) Possui transporte escolar gratuito.

Esta caracterização, então, partiu das diferentes idéias à construção do espaço físico e a elaboração de Projetos citados nos itens acima, os quais a Escola não tinha.

Contudo, talvez não fugindo à realidade das escolas públicas de modo geral, as condições de funcionamento do prédio e equipamentos são reduzidas e precárias: falta de material didático, biblioteca pequena, número pequeno de salas de aula para atender a demanda, banheiros precários, falta de lâmpadas, janelas ainda sem vidros.

Por outro lado, apesar desses condicionantes materiais, a Escola possui local apropriado para servir a merenda escolar, realizar atividades, trabalhos de campo, pesquisas e amplo espaço ao ar livre para realizar atividades além das salas de aula.

Após esta descrição, passaremos a percorrer o interior desta Escola Núcleo de Ensino Fundamental da Zona Rural do município de Santa Maria-RS, tentando aproximar a realidade escolar enfocando o Projeto Político-Pedagógico e o Regimento da Escola em questão e a participação dos pais na gestão da Escola com o que a bibliografia especializada relacionado ao tema Gestão Educacional e Participação dos atores na Escola nos apresenta.

Esta tentativa de aproximação tem o intuito de compreender a realidade desta Escola Municipal e de seus atores para, outrossim, contextualizar o que é participação. Em seguida falaremos da gestão democrática, Conselho Escolar e cultura organizacional, embora consideremos difícil fragmentar estes tópicos, pois os consideramos interligados no dia-a-dia e na prática cotidiana das Escolas. Então, possivelmente poderá ocorrer confluência de exemplos, ou seja, apresentar exemplos de um tópico em outro.

## 2.1 Participação: aonde nos encontramos neste processo?

Será que não seria tentar fazer com que o pai venha para a escola e oportunizar para os alunos experiências através de uma oficina ou de uma disciplina, uma disciplina do campo, por exemplo? E daí o professor ficaria junto assistindo e aprendendo? Eu me pergunto porque havia participação dos pais quatro anos atrás? Hoje, a participação dos pais está bem reduzida. Tem só aqueles que vêm para o Conselho, outros para ajudar a organizar festas, outros para fazer alguns reparos... (Professora A).

Para Libâneo (2004, p.102) “o conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida”. Uma Escola de gestão democrático-participativo têm na autonomia a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho. Porém, são necessárias formas de participação para se atingir a autonomia, como, por exemplo, a interação comunicativa, a discussão pública dos problemas e soluções, a busca do consenso em pautas, o diálogo subjetivo; isto, talvez, seja decorrente de modos de agir e acompanhar o processo educacional daqueles(as) que atuam na gestão escolar, constituindo-se na cultura e no clima organizacional da Escola. A equipe diretiva, portanto, precisa criar meios e estratégias para que os professores, pais, alunos e funcionários possam acompanhar o processo educacional dos alunos como da própria gestão escolar.

Barroso (1998, p.16) diz que a “autonomia pressupõe a liberdade e capacidade de decidir..., sua relação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações”. Neves (1995) afirma que a autonomia valoriza os agentes pedagógicos que atuam nas escolas, opõe-se ao paternalismo, à dependência, à divisão pormenorizada do trabalho e à centralização.

Nos aspectos supracitados os autores nos passam que é imprescindível que a direção da Escola proporcione a construção da autonomia da sua comunidade escolar no que se refere à participação na sua gestão. O diálogo articulado ao contexto em que se processam as relações de poder, conflito e interesse parece ser a potencialidade para essa efetivação.

Dona M., que está a um ano e oito meses como funcionária na Escola – a sua filha mais velha já estudou na Escola e o outro filho está na 6ª série – diz que é muito importante para os alunos que os pais participem da Escola.

Assim eles se sentem amados..., sentem que os pais têm interesse na vida deles; só que tem pais também que, aqui fora, principalmente, não pode vir muito na escola

né: tem lavoura..., é difícil o acesso à escola, e não é só isso. É que tem muito serviço aqui fora, tem pais que não conseguem vir.

A outra funcionária, Dona E., tem dois filhos que estudam na 4ª e 6ª séries, reside na Escola desde novembro de 2004. Ela diz que procura participar na Escola não só limpando ou fazendo a merenda. “Quando tem alguma coisa na Escola eu sempre ajudo. Por exemplo, em tudo que tiver que fazer inclusive nas reuniões do Conselho”. Nas reuniões Dona E. diz que fala sobre o comportamento dos alunos, os problemas que tem no espaço físico da Escola e também “se os pais me dizem alguma coisa eu falo para a Direção porque eu vejo que são pouco os pais que falam, quase são só os que vão nas reuniões do Conselho”.

A mãe O., que é uma representante dos pais no Conselho Escolar relata:

Participar é eu estar preocupada com a educação do ‘meu filho’. Eu tô preocupada com o desenvolvimento escolar dele e social também, porque dentro da escola envolve o ensino, o estudo e o social também porque é ali que ele aprende a conviver: com os professores, com os colegas, fazer amizade, essas coisas... Acho que é bastante importante, por isso eu participo da escola, eu participo de todas as reuniões, eu venho... mensalmente, uma vez por mês, ou a cada 15 dias quando eu tenho condições de vir conversar com os professores, eu acho que sou uma mãe bastante participativa.

As mães, além da sua responsabilidade como funcionárias da Escola, também se preocupam com a educação do seu filho e com o andamento da Escola. Pela fala destes entrevistados, notamos a preocupação deles com a educação dos seus filhos quando os pais se referem ao acompanhamento deles no dia-a-dia da Escola e em casa.

Outra mãe, residente há vinte anos no Distrito a qual pertence à Escola, reforça o que está sendo expressado pelos seus pares: “participar é estar junto, é buscar, tentar ajudar da maneira que tu puder, a discutir o que precisa... Na Escola, é desempenhar o meu papel, a buscar recursos... junto com os Professores, discutir para ver assim onde está os problemas” (Mãe N.).

A mãe M. também coloca o que entende por participação dos pais na Escola:

Eu acho que a gente tem que estar sempre presente no dia-a-dia do filho né! Tá sempre acompanhando o filho, isso é que é participar, não só nas horas boas, em todos os problemas dele. Eu participo através do Conselho Escolar por que sou uma mãe que está sempre presente aqui, quero sempre estar acompanhando a vida do meu filho na escola. Eu acho que todos os pais teriam que participar. As coisas andam melhor na escola se o pai está participando ou acompanhando.

Ainda perguntamos para ela em relação se outros pais participam ou não.

Acho que muito pouco. Não adianta a gente deixar o filho na escola e não vim ver como é que está andando as coisas. Eu acho que eles tinham que participar colocando sugestões, vindo à escola, conversando. Isso transparece o interesse pelo filho e também pelo próprio funcionamento da escola.

O bonito relato da mãe N demonstra a sua visão e consciência sobre a participação dos pais na Escola. O interessante disso foi a sua confirmação de que muitas coisas que ela pensa hoje sobre a Escola e educação dos filhos foi discutido e construído durante os encontros que os pais tinham com os professores na época da construção do primeiro PPP, quando, quase todos os pais vinham para os encontros na Escola.

Por outro lado, o que nos chamou atenção na maioria das falas dos professores é que há falta de vontade dos pais participarem da Escola. “Talvez esteja faltando definir qual é o papel da família na Escola. Eu espero que esse ano nessas discussões a gente consiga chegar a um denominador comum”, diz a professora A.

“Acontece que muitas vezes os pais mandam seus filhos para cá (escola) e eles (professores) que se virem”, relata a professora N. Entretanto, os professores, de maneira geral, representam ter uma visão limitada do papel da família na Escola. Quando tentamos interpretar as suas falas, observamos que os professores acreditam que os pais precisam se preocupar com a educação dos seus filhos no que se refere as atitudes e comportamentos disciplinares dos alunos em sala de aula. Nessas circunstâncias, os pais devem, somente, educar os filhos para não atrapalhar a prática pedagógica do professor em sala de aula, a qual ainda representa ser conteudista e não se preocupar com as questões do âmbito administrativo da Escola, senão aqueles discutidos pelos seus representantes nos órgãos colegiados, como no Conselho Escolar.

O Senhor M. participa do CPM e reside há um ano no Distrito. Ele já doou 43 dias trabalhando na Escola sem cobrar. “Eu sempre digo pro pessoal que os professor tão lá solito na Escola. É importante que você compareça lá. Eles solito (...) têm problema que não resolvem sozinho, então os pais tem que participa, eu acho importante, eu participo quando posso, eu não deixo em branco”.

Tentando refletir sobre o que os autores colocaram sobre a Escola democrático-participativa autônoma e a participação reduzida por parte dos pais, talvez seja importante dizer que a autonomia construída pela Escola visa o crescimento e fortalecimento das discussões e tomadas de decisões sempre a partir da participação efetiva dos diferentes segmentos da sociedade local em que estão inseridos, sobretudo os pais. Sob essa ótica, tornam-se concretos os rumos que a Escola deverá seguir tendo em vista cumprir sua função

social e suas metas expostas no PPP e no Regimento escolar. Portanto, a mínima presença de pais em momentos de discussões e decisões torna-se importante na medida em que eles participam efetivamente dos mesmos.

Por sua vez, tendo essas relações como premissas para construir autonomia e a identidade da Escola voltando-se buscar a sua função social, isto é, a formação do cidadão, Macedo (*apud* SOUSA; CORRÊA, 2002, p.62) salienta que “quanto mais ricas as trocas de energia, informação e matéria que um sistema estabelece com o ‘meio’, maior é a sua riqueza, a sua complexidade, as possibilidades de construção da autonomia”.

De acordo com Gadotti; Romão (1997), a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino, onde todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da Escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.

A participação dos pais na Escola envolve, na opinião da vice-diretora, “a conquista dos pais por parte da Escola; saber trazê-los no horário certo e no momento certo. E discutir juntos: que Escola nós queremos? Por exemplo, tem pais que querem que a gente ensine a cuba da terra, cuba água, essas coisas da prática do campo...”.

Evidenciamos que o professor(a) que se desloca da cidade para a Escola não atende essas expectativas locais. “Só que professor fala assim: ah, eu não sei trabalhar isso e isso não é importante, mas só que para o aluno isso é importante! O maior desafio pra mim é esse”, continuou vice-diretora.

Lembramos que a vice-diretora mora no Distrito há pouco mais de 20 anos. A sua postura, relacionada com os demais professores, é diferente porque no seu entender há a necessidade de preservar e trabalhar os valores do meio rural, como por exemplo, as necessidades básicas para a subsistência do homem do campo.

Por outro lado, quando o professor da zona urbana afirma não saber trabalhar alguns conteúdos do meio rural, eles estão demonstrando descompromisso e um certo distanciamento desta realidade educacional. Talvez esse desinteresse possa, mais tarde, nos auxiliar a compreender porque muitos pais deixam de participar, deixando-nos uma dúvida: até que ponto o ensino dos professores da cidade pode ajudar na formação dos alunos para a sua vida no campo como cidadãos? Ou os professores preferem condicionar os pais e os alunos de que a vida na cidade é melhor, mais fácil e menos sofrida do que a vida no campo?

No entanto, objetivando precisar o conceito de participação como uma das bases formadoras da nossa investigação, acolhemos a preocupação de Paro (2001b, p.16), quando o

mesmo ressalva quanto ao uso desse termo no que diz respeito à tomada de decisões. Assim, tem-se o termo participação não somente como fim, obviamente relacionando à participação na execução, mas também e principalmente,

como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. É importante ter sempre presente este aspecto para que não se tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões, quer como maneira de escamotear as ausências desta última no processo.

Libâneo (2004, p.139) também coloca que há dois sentidos de participação articulados entre si.

Há a participação como meio de conquista de autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.

Aproximando da realidade da Escola investigada, no primeiro sentido, a participação é ingrediente dos próprios objetivos da Escola e da educação na construção de valores e conhecimentos, desenvolver capacidades intelectuais, afetivas, éticas, estéticas, lugar de aprendizado e de formação do cidadão para atuar na vida social, política, econômica e cultural. Isso é observado no Conselho de Classe Participativo, onde há a participação dos pais, alunos, professores e direção escolar. Nesse espaço de encontro, os sujeitos expressam opiniões: “eu não gosto quando as professoras ditam os conteúdos” (Aluno da 7ª série).

Eu estou preocupada porque meu filho não entende o conteúdo de Matemática. Se eu pudesse, eu ajudava, mas a matéria de hoje é diferente da do meu tempo. Então eu queria que a professora visse o que ta acontecendo e o se pode fazer, se o problema é com o meu filho ou outra coisa! (Mãe presente no Conselho de Classe).

Ao escutar a mãe, os participantes do Conselho ficaram preocupados. Neste relato, a mãe deixa implícito que o problema pode ser na ensinagem da professora e não somente de aprendizagem do seu filho.

No segundo sentido, a Escola tenta conquistar o *status* de uma comunidade educativa que interage com a sociedade civil por meio de canais de participação nos órgãos deliberativos. É o que de certa forma a Escola está tentando construir. Mas considerando esses canais ainda estão em estágio incipiente, pois, por exemplo, a participação como processo de discussão ainda está muito presa dentro de espaços restritos (“dentro de quatro paredes”),

como as reuniões do Conselho Escolar e do Conselho de Classe Participativo. E, nestes espaços, podemos perceber o exercício do poder de algumas pessoas sobre as outras, o qual explicitaremos mais à frente.

Tomando como referência as palavras de Vitor Henrique Paro e José Carlos Libâneo, como podemos falar em modos de agir na tomada de decisões, na compreensão do funcionamento da Escola, se são poucos os pais que participam ativamente da Escola? Ou a participação dos pais na Escola está apenas relacionado ao ato de executar e agir nas tarefas das atividades festivas, nas contribuições e doações?

Em um outro relato, a professora A diz que gosta e que há muitos pontos positivos quando os pais participam, tanto nas discussões em reuniões como na organização das festividades e eventos.

Eu só aprendi com eles. Lembro quando a gente reuniu eles debaixo de uma árvore porque nós não tínhamos espaço dentro de uma sala para a reunião porque tinha muita gente, e o engenheiro Becker, que era na época da prefeitura disse assim: vamos ou não vamos levar essa idéia adiante? Que era construí duas salas em pleno janeiro e fevereiro. Era dezembro e nós tínhamos que construir, deixar duas salas prontas até março. O pessoal assumiu junto e a coisa aconteceu, tanto é que em março nós começamos com 5ª e 6ª série, e, com a participação deles, eu acho que a escola cresce com isso. Porque eu vejo agora, nós precisamos na parte física da escola muita coisa e eu não to encontrando mais gente que venha fazer por amor. Eles vêm, mas tu tem que pagar a diária deles. Não é mais uma doação, mas também em todos os sentidos... até quando eu vejo uma reportagem de uma escola que caindo eu digo: 'AONDE ESTÁ A COMUNIDADE DESSA ESCOLA?'. Acho que a escola tem que ficar bonita, aconchegante, em todos os sentidos para os alunos se sentirem bem dentro dela... Para tudo isso tu precisa dos pais. Acho que não tem como tu caminhar sem os pais.

Um outro problema que foi salientado por essa professora é quando ela vê os pais esperando chegar o horário da reunião ou entrega de boletins no pátio da Escola.

Quando os vejo sozinhos ali fora, eu acho que os professores deveriam sair de suas salas de aula e conversar, trocar experiências. Acho que essa cultura, não sei bem se é cultura ou como a gente chamaria isso... acho que a gente poderia avançar. Acho que a gente poderia aprender bem mais junto com eles.

Neste sentido, os professores parecem assumir a sua especificidade dentro da sala de aula e de alguma forma, nestas ocasiões como, por exemplo, ignoram a presença dos pais. Dessa maneira, “a produção da escola” representa estar padronizada e preocupada com uma dimensão social restrita, acentuando assim, as relações interpessoais entre os pais e professores (RESENDE, 1995; 1998).

Este descompasso entre pais e professores, entre o que está implícito ou explícito, é um convite para refletirmos sobre as relações de poder que acontecem no cotidiano da Escola. Nesse sentido é preciso estar atento ao cotidiano como tempo e espaço em torno das manifestações intra e interpessoais, do simbólico e do imaginário.

Resende (1995) ao discorrer sobre as relações de poder em torno da reconstrução do PPP aponta para dois pólos paradigmáticos, os quais relacionamos com os professores e os pais. O pólo dos professores é considerado como os detentores de um saber pronto, visto que, durante o seu percurso profissional, vivem experiências e constroem conceitos educacionais e sobre o envolvimento dos pais no processo de gestão, que é o nosso interesse nesse momento. O pólo dos pais é visto como um saber específico e concentrado em uma dada realidade, neste caso, na realidade do contexto rural, mas que também é capaz de construir, ao longo de suas histórias de vida, concepção de educação, cidadania e o que desejam para os seus filhos.

O confronto dessas orientações reflete-se no cotidiano da Escola investigada. A postura pedagógica dos professores, aqui evidenciada, em não sair da sala de aula em um raro momento de encontro, pois, são poucas as vezes que os pais vão até a escola, traduz-se na sua superioridade enquanto detentor de um status profissional, ou na sua impotência diante dos problemas da realidade social.

Esta divergência pode ter a sua gênese em uma etapa importante das propostas pedagógicas da direção escolar, o que foi percebido em nossa investigação. Tal proposta dita democrática, foi conduzida em meados de 2001 em uma fase de transição de um mandato para o outro da direção escolar, onde provavelmente, foi desconsiderada as argumentações e as propostas que estavam direcionando a prática e os rumos da Escola.

Em se tratando da organização de festividades, também notamos a presença de pontos positivos na fala da professora, porque assim “eles podem conhecer mais a Escola. Até é uma maneira de eles se abrirem mais nos relacionamentos com os próprios professores e direção”. Continuamos perguntando: neste sentido, esse seria um espaço para a escola trabalhar com eles e de certa forma, trabalha também com os professores que possuem receio em aceitar a participação dos pais na Escola? “Acho que sim. Acho que nós precisamos agora de alguém que pudesse nos ajudar e teríamos que aproveitar isso mais e fazer um trabalho em cima disso. Não sei te dizer ainda como, mas eu sinto assim que precisa ser feito”.

No Dia das Mães, por exemplo, não havia transporte escolar e compareceram umas 35 mães. No próximo dia 02/07, a escola realizará uma Festa Junina e também não haverá transporte. “Este ano a Secretaria resolveu fazer valer a Lei do Transporte Escolar, é só para alunos. O ônibus não pode trazer mais os pais para a escola”, conforme esclareceu a diretora.

“Esperamos que quinta-feira, entrega dos boletins, os pais venham porque no último Conselho de Classe Participativo (10/05), que era para ser participativo tinha 3 mães”.

Outro problema ressaltado, e que frequentemente é encontrado no cotidiano escolar, refere-se às características individuais daqueles que participam da gestão, consideradas importante para ela ser bem sucedida. A reclamação mais comum dos diretores é a dificuldade de trabalhar com um grupo heterogêneo de pessoas, o que é facilmente administrado por meio da coação física ou de violência simbólica em função de sua intenção manipulativa e exploradora, constantemente encontrado em uma administração tradicional ao estilo do taylorismo, o fordismo e a tecnoburocracia (GUTIERREZ; CATANI, 1998).

Remetemo-nos à colocação de Paro (2001b, p.50-51) para destacar a restrita participação que inclui desde a participação direta, por meio de ajuda nas atividades da Escola, até a contribuição em dinheiro ou doações, ou a efetiva partilha do poder, o que envolve a participação na tomada de decisões.

Muita gente quer a participação da comunidade em tudo, mas, quando se trata de participar nas decisões, não aceita.

Não se trata, todavia, de descartar a participação na execução como se ela fosse um mal em si, pois ela pode construir até mesmo uma estratégia para se conseguir maior poder de decisão. O que temos observado a esse respeito é que, na medida em que a pessoa passa a contribuir quer financeiramente, quer com seu trabalho na escola, ela se acha em melhor posição para cobrar o retorno de sua colaboração e isso pode dar-lhe maior estímulo na defesa de seus direitos e resultar em maior pressão por participação nas decisões. Além disso, a participação de pais (e especialmente mães, como tem sido mais freqüente) na realização de pequenos reparos, em serviços de limpeza, na preparação da merenda, ou ainda na organização ou cumprimento de tarefas ligadas a festas, excursões e outras atividades, acaba por lhes dar acesso a informações sobre o funcionamento da escola e sobre fatos e relações que aí se dão e que podem ser de grande importância, seja para conscientizarem-se da necessidade de sua participação nas decisões, seja como elemento para fundamentar suas reivindicação nesse sentido.

## **2.2 Gestão Democrática**

Ao falarmos de gestão democrática parece estar implícita a participação da comunidade escolar. No entanto, há um equívoco presente e distante entre a teoria e a prática neste processo (PARO, 2001b).

Parece-nos importante, então, rebuscar o que expressa a LDB nº 9.394/96 a respeito da gestão democrática, a qual é uma forma das escolas se organizarem. Encontramos no art. 13, incisos II e IV que a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino deve colaborar com as atividades de articulação com as famílias e a comunidade. No art. 14, entende-se que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática

nas escolas, e que essas normas devem estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e garantir participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola, além da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Visualizando-se o documento elaborado pela Secretaria Municipal de Educação – SMEd<sup>4</sup> – de Santa Maria, Lei Municipal nº 4740/03 de 24 de dezembro de 2003, procurando instituir a gestão escolar democrática na sua rede de ensino, propõe-se, no art. 1, inciso II, livre organização dos segmentos da comunidade escolar e; inciso III, participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados. No art. 3, o Regimento Escolar é o instrumento que orientará a organização e o funcionamento da Escola, elaborado com a participação da comunidade escolar. No art. 4, a autonomia pedagógica será assegurada com a elaboração do projeto político-pedagógico, elaborado com a participação da comunidade escolar, em consonância com as políticas públicas vigentes e as normas do sistema municipal de ensino.

Após essa leitura das referidas leis do sistema de ensino nacional e municipal, compreendemos que a gestão democrática de uma Escola requer mais do que o entendimento das políticas de educação. Por ela perpassa a construção de conceitos tais como: política, filosofia, currículo, metodologia, avaliação e práticas da sua estrutura organizacional, do projeto político-pedagógico e do regimento escolar que irão sustentar a prática das ações desenvolvidas pela Escola, tanto dos componentes curriculares e pedagógicos como da forma de organização da administração. Além disso, também vale salientar as intenções e o desejo de quem participa destas discussões e decisões que serão a base de todo o trabalho educacional. Ratificando esta posição, Bordignon; Gracindo (2001, p.166) demonstram a dimensão pedagógica na construção de planos e projetos da Escola: “ela traz para si a incumbência de transformar em realidade o desenvolvimento do cidadão que se quer formar”. Para tanto, delineiam a escolha de um currículo, dos conteúdos e das metodologias condizentes e comprometidas com a realidade da comunidade escolar, viabilizadora de uma utopia educacional.

O exposto sobre a LDB e a Lei Municipal assemelha-se a uma forma coletiva e participativa de gestão, em que as discussões e decisões são tomadas coletiva e publicamente,

---

<sup>4</sup> A SMEd, “Administração Popular”, a partir de 2004 propõe para o sistema municipal de ensino de Santa Maria a LEI DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA, onde contempla autonomia pedagógica, administrativa e financeira, a criação do PRODAE – Programa de Desenvolvimento da Autonomia Escolar, a constituição dos Conselhos Escolares e o processo de eleição dos diretores e vice-diretores das escolas municipais.

envolvendo a participação dos pais, funcionários, alunos, professores e equipe diretiva, enfim, de toda a comunidade escolar.

Desta forma coletiva e participativa de ser a escola, chegamos à maneira como ela está organizada. Libâneo (2004) nos auxilia para compreendermos a mesma. Segundo o autor, ela é uma construção social e política ampla, incluindo a influência de forças externas e internas marcadas por interesses de grupos sociais, às vezes contraditórios e conflitivos. Para tais conflitos, é mister que estes não sejam negados, mas mediados dialeticamente, pois, considerando que a instituição escolar é marcada pela intencionalidade e interação entre as pessoas, torna-se importante estabelecer entre as mesmas, hábitos de respeito mútuo, do diálogo, da escuta, da valorização e da reflexão. Dessa maneira, as pessoas poderão estar instituindo na cultura organizacional, o bom nível de relacionamento profissional e pessoal entre professores, pais, alunos e funcionários. Assim, a Escola poderá construir a sua identidade, ou seja, uma escola autônoma, democrática e participativa.

Considerando a localização da Escola e os que nela atuam, podemos identificar os seguintes grupos sociais: os professores que residem na zona urbana e atuam na zona rural e, os pais, alunos e professores que residem e atuam na zona rural.

Na relação entre os grupos podemos identificar problemas de relacionamento, como explica a Supervisora Educacional, que trabalha há três anos na escola:

A relação dos professores da cidade e os de lá é muito ruim. Isso é histórico, porque eu tenho falado com outras colegas de outras escolas e também acontece isso. Porque são regimes de trabalho diferentes, tratamentos diferentes, e elas querem ter tratamento igual. Então há uma cobrança sem fundamento, (...) não que os professores da cidade não gostem dos do campo. O que não se gosta é da postura delas.

Prosseguimos perguntado o porquê dessa diferença no tratamento. Ela disse que é a falta de responsabilidade com as coisas. O pessoal de lá (professores da zona rural) não têm ou os daqui (professores da zona urbana) não têm? Qual o lado que não tem mais ou menos? “Não sei... eles misturam muito o pessoal com o profissional”.

Em meio a essas diferenças, a expansão democrática para todos parece depender fundamentalmente em assegurar a sua socialização e comunicação persuasiva, pondo-se participativamente a gestão da Escola, à disposição do cumprimento de programas e projetos elaborados pelo coletivo escolar, e não somente ao cumprimento de programas uniformes pensados por alguns e trazidos “de fora”.

Ao tratarmos da cultura rural e urbana na relação entre os professores da zona urbana e da rural, é visível o desrespeito às diferenças culturais, fazendo referência a uma proposta deles próprios como agentes do processo educativo, dotados de poder, por isso, sujeitos pedagógicos em conflito.

Este processo de produção que se estabelece entre os professores, diz Benincá (2002), a exemplo da Escola Nova, acaba conduzindo a comportamentos autoritários. Visto dessa forma, o caminho a ser assumido pelos sujeitos será garantir o seu espaço interferindo sobre o outro, prevalecendo o seu poder como relação sujeito-objeto.

Tendo o seu espaço garantido, adquirem no processo relacional sob os demais professores, pais, alunos e funcionários, condições e instrumentos capaz de conduzir o processo das decisões e ações. Nesse sentido, eles se tornam os responsáveis pelos rumos da Escola, desconsiderando as idéias e opiniões dos demais participantes (BENINCÁ, 2002).

A realidade cultural identificada aqui pelos dois grupos culturais conduz-nos ao multiculturalismo e as diferenças culturais entre os mesmos. Temos, então, a desigualdade no multiculturalismo desvelando o cotidiano das pessoas provocado pela disputa nas relações de poder construídas socialmente (RESENDE, 1998).

Ademais, apesar destas diferenças, Libâneo (2004) ainda salienta que a configuração da gestão democrática está ligada aos objetivos sócio-políticos e pedagógicos da Escola assumidos pela equipe escolar e pela articulação das atividades da direção e a iniciativa e participação das pessoas da Escola e das que se relacionam com ela. Além disso, todos os envolvidos precisam acompanhar, bem como auxiliar no desenvolvimento dos trabalhos pedagógicos, nas reorientações de tomadas de decisões, rumos e ações onde todos avaliam e são avaliados.

Estas propriedades estão relacionadas à coordenação de estratégias de ação proporcionadas pela direção escolar no seu processo de gestão democrática, na sua intencionalidade social e política almejando a compreensão dos desejos e expectativas da comunidade escolar articulado a adesão e participação de todos os segmentos da Escola na gestão, em um projeto de todos. Mas é evidente que a realidade não é essa.

Na busca de tecer estratégias e compreender os desejos e as expectativas da comunidade escolar, a direção escolar está tentando reestruturar o PPP. “Estamos reimplantado de novo, o pessoal tá achando que aquele que tem não é mais a visão que se tem hoje”, relata a vice-diretora da escola. Porém, ela lembra que os pais ainda não estão participando diretamente desse processo. Por enquanto, a sua participação foi através de um questionário respondido por eles.

Esta foi a primeira iniciativa, construir um questionário para saber quais são as expectativas e anseios das famílias que pertencem ao Distrito onde a Escola está situada. “O questionário foi feito com o objetivo de saber que aluno estamos formando e para quê. Porque lá há uma dicotomia: alguns professores pensavam que deveriam preparar os alunos para permanecerem lá; outros, para que os alunos continuem os estudos...”. E ainda há essa dicotomia, perguntamos para a Supervisora Educacional? “Não. Depois da pesquisa ficou bem claro que os pais desejam que seus filhos continuem estudando”. Mas entre os professores têm esses dois lados? “Eu acho que ainda tem, mas diminuiu o discurso”, ela respondeu.

O questionário foi aplicado através de uma visita que os professores realizaram às famílias. De acordo com a diretora da Escola, essa visita foi intencional, pois há professores novos na Escola que ainda não conhecem a realidade das famílias e dos alunos que estudam na Escola. “Agora nós estamos construindo outro questionário que será aplicado aos alunos para também sabermos se eles pensam a mesma coisa que os seus pais”.

Por isso não é possível estruturar a Escola sem levar em consideração seus objetivos políticos e pedagógicos. O caráter de intencionalidade presente nas ações educativas traduz-se na resolução de fazer o que se deseja, encaminhar e dirigir o comportamento individual e coletivo tendo em vista dar uma direção consciente e planejada ao processo educacional (LIBÂNEO, 2004).

Neste sentido, a gestão democrática da Escola nas suas rotinas administrativas consiste na mediação das relações intersubjetivas procurando identificar e compreender as necessidades do coletivo escolar, bem como definir através da negociação os rumos, objetivos e estratégias de ação coletivamente, procurando revelar a pluralidade das vozes e dos saberes dos que fazem parte da Escola, direcionada para a transformação social (BORDIGNON; GRACINDO, 2001).

Traçar estratégias de ação coletivamente demonstra ser um desafio da direção escolar enquanto teoria e prática da sua gestão democrática, da formulação dos seus próprios critérios democráticos de participação política articulada entre a democracia participativa e representativa (SANTOS, 1999).

A Escola, em seu PPP, especificamente no Marco Doutrinal<sup>5</sup>, pretende que as utopias de Pessoa, de Sociedade, de Escola, de Professor, de Aluno e de Pais sejam fruto de discussões com a participação de representantes de toda a comunidade escolar.

Com os princípios expostos no PPP apresentados a seguir, a direção da Escola pretende construir as relações que envolverão toda a vida escolar, buscando superar os obstáculos que a realidade social nos apresenta (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2003, p.3-5):

**A Pessoa desejada** pela comunidade escolar há de ser:

- a) Única e integrada com o meio que a cerca;
- b) Capaz de viver nessa sociedade de mudanças e perceber, através de uma consciência crítica, os seus benefícios; motivando-se, assim, a transformar as condições que por ventura sejam opressoras;
- c) Despertado para o prazer de descobrir e criar, buscando levar adiante seu ideal de vida;
- d) Levando a participar das relações familiares, escolares e sociais de forma honesta, equilibrada, crítica, autônoma e comprometida com os ideais democráticos de igualdade, solidariedade e fraternidade;
- e) Capaz de assumir uma postura dialógica e fraterna no trato com as outras pessoas, respeitando os direitos e deveres que constituem as comunidades;
- f) Motivado a pensar e explicitar suas convicções e ter esperança de construir um mundo digno para viver;

**A Sociedade que desejamos construir**

Estando consciente de que a sociedade é fruto da construção humana e faz parte de um constante jogo de interesses, buscamos contribuir para a melhoria dessas relações, contemplando os seguintes princípios:

- a) Que seja "democrática", pluralista, valorizando a pessoa humana, proporcionando a "participação" da população na tomada das decisões;
- b) Que crie condições para o exercício de "justiça" social onde as desigualdades sejam superadas proporcionando às pessoas "condições de vida igual";
- c) Que proporcionem às pessoas condições de vida "digna", onde todos tenham acesso à saúde, à moradia, à educação, ao lazer, ao transporte, à arte e aos meios de produzir "autonomamente" sua existência como o emprego, a terra e a aposentadoria;
- d) Que as relações solidárias sejam predominantes e "não a neoliberal", que valoriza a competição e a desigualdade social;
- e) Que seja "mais integrada e voltada mais para o ser humano" onde não exista discriminação de gênero, de raça, de cultura, de religião, de idade e de condições sociais;
- f) Que valorize o sistema de educação e os movimentos sociais como protagonista de uma vida "ativa e com consciência política";
- g) Onde o desenvolvimento científico e tecnológico seja utilizado para o conforto, paz e o bem comum e não para a opressão e a guerra;
- h) Que valorize o convívio familiar e coletivo buscando proporcionar a vida em comunidade, respeitando suas peculiaridades culturais;

---

<sup>5</sup> Marco Doutrinal: é a utopia e manifestação dos desejos da comunidade escolar na forma de enunciado a respeito do homem e da sociedade à escola, aos professores, aos alunos e à família. Interessa dizer ou expressar por escrito o que significa cada coisa para o grupo (GANDIN, 1983).

### A Escola que queremos

Na sociedade moderna e contemporânea a Escola é espaço de convívio, de estudo, de ensino e onde manifestam diversas concepções políticas e axiológicas (valores), contribuindo para a formação do ser humano e para a transformação da sociedade. Assim escola deverá agir visando os seguintes princípios:

- a) Ser um lugar de exercício pleno da cidadania presente nos ideais da democracia participativa;
- b) Preparar o cidadão, proporcionando conhecimentos que possibilitem governar e ser governado;
- c) Implementar o planejamento participativo em todos os níveis de relacionamento na comunidade escolar;
- d) Valorizar o(a) aluno(a) como pessoa onde busque através de seus "professores/as ajudando-os/as a esclarecer dúvidas";
- e) Proporcionar o despertar da consciência crítica "encaminhando o aluno para a realidade em que vive", valorizando e "zelando a escola";
- f) Valorizar a cultura regional buscando "trabalhar dentro do contexto rural, preparando o aluno para o trabalho na realidade da comunidade (cubação de área, juros, percentagem,... etc.)". Buscar instrumentalizar os alunos com técnicas para o trabalho agrícola;
- g) Proporcionar espaços de integração comunitária "professores, funcionários, pais e alunos", concretizando-se como parte integrante da comunidade ("escola inserida na comunidade");
- h) Vivenciar nas "exigências de conhecimentos e tarefas" afins, sendo lugar de manifestação científica, cultural e artística;
- i) Ser agente transformador da realidade opressora, onde "os alunos sejam encaminhados para a realidade em que estão vivendo" com o intuito de humanizá-la;
- j) Ter professores qualificados e comprometidos para trabalhar nas diversas áreas de ensino;

No Marco Operativo<sup>6</sup>, as relações da comunidade escolar devem se pautar pelos seguintes princípios (Ibid., p.5):

- a) Respeito às individualidades
- b) Respeito às decisões democráticas;
- c) As diferenças devem ser superadas pelo diálogo e a participação do coletivo nas tomadas de decisões;
- d) Assegurar, nesse processo, o saber falar e o saber escutar.

As atitudes nas relações devem estar embasadas no marco doutrinal que valoriza o ser humano como integrante de uma coletividade vivenciada no respeito, na confiança mútua, na atenção, na estética e na ética. Livre de discriminação e marginalização por credo, raça e por qualquer outro preconceito (PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, 2003).

Werle (1999) analisando as práticas participativas nos processos de gestão democrática salienta que esses processos são complexos e demanda cuidado, é preciso

---

<sup>6</sup> Marco Operativo: momento onde devemos levantar estratégias que nos possibilitem caminhar na direção de nossa utopia exposta no marco doutrinal. É imprescindível definir a concepção de Educação, de relações, de metodologia, de conteúdos, de avaliação e das pessoas envolvidas no processo educativo (Educadores, funcionários, pais e alunos) (GANDIN, 1983).

aprender e refletir nas propostas e ações que estão ocorrendo ao nosso redor. Talvez por isso a equipe diretiva está construindo e aplicando questionários junto aos pais e alunos. Neste sentido, com o objetivo de saber como está este procedimento, optamos em aprofundar algumas questões durante as entrevistas com os pais, alunos, professores e funcionários da Escola.

Quando expomos sobre a Pessoa desejada, ratificando a busca e construção das informações realizadas junto aos pais, eles idealizam que seus filhos permaneçam estudando, sejam dignos de uma profissão, direito de todo o cidadão.

A Escola, assim, precisa criar possibilidades para que o aluno tenha condições de dar continuidade tanto no seu estudo como na escolha de um emprego. Essa afirmação é constante nas falas dos pais, sendo que, os pais não desejam que os seus filhos passem pelas mesmas dificuldades que eles já passaram ou estão vivenciando no momento, foi a argumentação utilizada. Nesse sentido, esse trabalho tem que ser realizado junto com a família. Uma deve ser o suporte para a outra. Assim, Escola e família poderão atuar em conjunto, discutindo e avaliando, mas as tentativas ainda são principiantes.

Ainda estamos engatinhando, acho muito pouco! Aí entra uma questão fundamental: todo mundo tem que estar preparado e sabendo o que tem aqui pra se volta realmente pra cá. Por exemplo: eu venho para cá dar aula e desconsidero todo o contexto daqui, com isso, de certa forma, eu começo a manipular o aluno. Isso tá difícil de avançar, fala a Vice-Diretora.

O desejo dos pais ao quererem o melhor para os seus filhos não justifica, necessária e obrigatoriamente, a saída do meio rural, senão, qual é a argumentação ou desejo que os pais tem ao querer que a escola ensine coisas do dia-a-dia da roça, como por exemplo, a cuba da terra. Sendo que um desejo não exclui necessariamente o outro.

Ademais, na fala dos professores da zona urbana, eles reconhecem que não tem conhecimento sobre algumas práticas elementares da vida do campo. Nesse sentido, os professores da zona urbana parecem tentar condicionar os pais e alunos da zona rural a pensarem que a continuidade nos estudos e a garantia de um emprego na cidade são melhores. Isso também se traduz na procura de livros-didáticos conteudista por parte desses professores e a sua mínima preocupação para aproximar os conteúdos destes livros, bem como escamotear sua falta de preparo e conhecimento em educar para a necessidade e a melhoria da vida no campo.

Outra questão que chama atenção refere-se à relação interpessoal. Na maioria das vezes, os pais conversam entre eles e quando é perguntado para os mesmos por que eles não

se manifestam perante os professores e a direção da Escola, eles preferem o silêncio a tentar explicar esse condicionante. Isso é confirmado pela professora N:

Eles conversam nas rodinhas ali fora, nas festas... Tu senta com eles e eu fico assim: porque que tu não fala isso lá... e até eles saem dizendo “não, eu vou falar!” Chega na hora e eles não falam. Tem muito disso. A gente já comentou até. Tem muito problema de relações dentro da comunidade. São problemas sérios e a gente não consegue avançar. E de relações de pais com professores também. E eles não têm também essa abertura, não sei se eles não têm ou se é da cultura deles também, de repente não ou de medo de... de se sentirem menos capazes por ter menor grau de estudo. Por outro lado eles têm uma experiência de vida maior que a dos professores, uma sabedoria. Eu acho que a gente aprende muito com eles. A minha metodologia é muitas vezes foi modificada quando eu ouvia eles. Quando tu ouve o pai fala, bah tu consegue pegar muita coisa.

Neste ponto, a professora admite que mantêm uma relação dialética com os pais, evidenciado na mudança metodológica das suas aulas. Talvez, esse bonito exemplo mereça ser destacado e tomado como exemplo pelos seus colegas professores. A postura da professora nessa relação ao aceitar a sugestão dos pais, retrata ambos como sujeitos participantes responsáveis pela reconstrução de uma proposta educacional, mesmo exercendo funções distintas dentro da comunidade rural.

### 2.3 Conselho Escolar

Eu acho importante participar deste órgão porque a gente fica sabendo tudo o que acontece na escola, os problema que tem, se tem problema com o meu filho, como ele está indo na aula. Assim eu fico mais próximo dele e do que ta acontecendo. (Pai M.)

No Regimento da Escola consta que o Conselho Escolar exercerá as atribuições previstas na legislação específica, no caso, a Lei Municipal 4740/03. Já no Projeto Político-pedagógico (2003), está explícito que para construir uma escola democrática não basta uma direção aberta e dinâmica, tem que possibilitar a participação significativa da comunidade nas tomadas de decisões. Para isso, precisa-se criar um Conselho Escolar que contemple representantes de todos os segmentos da comunidade escolar.

Consultando a Lei Municipal 4740/03, a mesma estabelece que os Conselhos Escolares serão constituídos pela direção da Escola, representada pelo diretor (membro nato), vice-diretor e representantes dos segmentos da comunidade escolar. Todos os segmentos existentes na comunidade escolar deverão estar representados no Conselho Escolar,

assegurada a proporcionalidade de 50% para pais e alunos e 50% para membros do Magistério e Servidores.

O Conselho será composto por número ímpar de integrantes, que não poderá ser inferior a cinco, nem superior a dezessete conforme o número de alunos da Escola. Tem como função consultiva, deliberativa e fiscalizadora.

No art. 25 Lei Municipal, incisos I a IX, as atribuições do Conselho devem obrigatoriamente constar a de elaborar seu próprio regimento; criar e garantir mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar na definição do Projeto Político-Administrativo-Pedagógico e plano de ação da Escola; participar do processo de discussão, elaboração ou alteração do Regimento Escolar, respeitada a legislação vigente; adendar, modificar e aprovar o plano de aplicação financeira, elaborado pela direção da Escola sobre programação e aplicação dos recursos necessários à manutenção e conservação da Escola; divulgar informações referentes ao uso de recursos financeiros, qualidade de serviços e resultados obtidos; convocar assembléias gerais da comunidade escolar ou dos seus segmentos; aprovar o calendário escolar, no que competir à Escola, observada a legislação vigente; fiscalizar a gestão administrativo-pedagógico e financeiro da Escola; encaminhar, quando for o caso, à autoridade competente, proposta de instauração de sindicância para fins de destituição do diretor da Escola, em decisão tomada pela maioria absoluta de seus membros e com razões fundamentadas e registradas formalmente (LEI MUNICIPAL 4740/03).

No art. 29, a eleição dos representantes dos segmentos da comunidade escolar que integrarão o Conselho, bem como a de seus suplentes, realizar-se-á na Escola em cada segmento, por votação direta e secreta, uninominal.

O Conselho tomará posse até 15 dias após sua eleição. Procede elegendo seu presidente dentre os membros que o compõem, maiores de 18 anos. O mandato durará 2 anos.

A professora D. nos explica o quê é discutido nas reuniões e para que serve o Conselho:

Inicialmente para deliberar os gastos com o dinheiro que vêm. E problemas que surgem. Tipo assim: eu falei uma coisa para a direção, a direção não resolveu, ninguém resolveu, então foi para o Conselho. O Conselho é um órgão acima da Direção. Então é um órgão de maior poder. Então qualquer coisa que não é resolvida nos seus órgãos competentes se leva para Conselho.

Por outro lado, ao verificarmos os estudos (Werle, 1997, 2000; Abranches, 2003) já realizados com os Conselhos Escolares em escolas públicas no Rio Grande do Sul e Minas

Gerais respectivamente, este espaço de encontro ainda é autoritário e dependente do diretor da Escola, como um mecanismo não de participação dos segmentos da comunidade escolar, mas como um mecanismo ainda para a servidão e o poder.

Werle (2000), ao presenciar as reuniões, deparou-se com uma cultura do silenciamento, onde o lugar do diretor da Escola está mapeado, ocupando a cabeceira da mesa, favorecendo-lhe assim o exercício do poder no colegiado. Da mesma forma, os registros escritos nas atas afiguram-se como ritos e formalidades, descartando a utilização deste instrumento como registros de discussões e fonte importante de consulta e retomada de decisões no sentido de poder contribuir para o processo de democratização e descentralização da gestão escolar.

A mesma autora também expõe que a participação dos professores restringe-se a intervenções relacionadas as suas vivências em sala de aula. Os pais trazem para as reuniões seus possíveis encontros, desencontros e experiências do mundo do trabalho o que traz enriquecimento para a cultura escolar. Contudo, não se verificou uma cultura de divulgação ativa e de conquista de aluno, pais, professores e funcionários para espaços participativos da comunidade escolar.

Na Escola, os participantes do Conselho dispõem-se em círculo. Pelo relato dos participantes e pelo que presenciei em um encontro, todos se sentem a vontade e são respeitados e ouvidos no momento das discussões. No entanto, ainda os professores quando querem chamar atenção para as suas opiniões, elevam o tom da voz caracterizando-se como autoritários.

Pela análise realizada, este movimento de descentralização está em processo, o qual necessita mais tempo para se concretizar. Este ponto fica visível quando se apresentam interessados em participar das discussões e opinar sobre os problemas trazidos pela Escola. Mas percebe-se que muitas vezes ficam inibidos pela postura de superioridade dos professores e pela própria falta de preparação deles para defender suas posições e colocar claramente suas idéias (ABRANCHES, 2003).

Esta autora também acredita que a participação da comunidade escolar poderá garantir o repasse de informações para outros pais, seja por mecanismos estruturados na própria comunidade, como boletins informativos, seja pelas conversas informais nas ruas e nos bares do bairro. Com essa divulgação poderá fazer com que as pessoas enxerguem a Escola não somente como um organismo separado da sua comunidade, com a responsabilidade única de ensinar conteúdos, mas como um espaço de socialização e de convivência.

Vietez (*apud* GUTIERREZ; CATANI, 1998) exemplifica as razões do mau funcionamento do Conselho de Escola, ou seja, por que o Conselho não atinge a participação, transparência e democracia que, do ponto de vista formal, poderia atingir. Procurando sintetizar as suas conclusões, afirma que grande porcentagem dos entrevistados (professores e alunos) declara nada conhecer sobre as atribuições legais e sobre o funcionamento dos Conselhos de Escola, exceto o Funcionário, o Supervisor e o Delegado.

Em nossa investigação, entre os entrevistados que participam das reuniões do Conselho Escolar, os professores parecem ser os mais participativos. Referente às sugestões dos entrevistados sobre a melhoria do papel e do poder do Conselho de Escola, elas foram muitas, revelando uma vontade geral de que o Conselho seja realmente aquilo que se espera dele:

uma instância de participação dos diferentes segmentos interessados na melhoria da escola pública, através da atuação dos seus maiores interessados: pais, alunos, professores, funcionários e autoridades educacionais. As maiores críticas estão no emperramento desta participação, passando pela manipulação dos Conselhos por diretores, extrema burocracia, chegando à má-vontade em participar, denunciada por diferentes elementos (VIETEZ *apud* GUTIERREZ; CATANI, 1998, p. 69-70).

Um dos resultados do estudo destes autores refere-se à função do diretor enquanto condutor do processo decisório pelos Conselhos no sentido de assumir posições coerentes com a sua visão do que é melhor dependendo do que as circunstâncias apresentam.

Vitor Henrique Paro declara que a atuação do diretor, além de contraditória, é difícil:

Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. Esta é a primeira contradição. A segunda advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridos (pelo menos supostamente) em sua formação de administrador escola, já que a escola pública no país não é, na verdade, o da administração de recursos, mas o da falta de recursos (PARO, 2001b, p.11).

Perguntado sobre as funções do Conselho para o representante do segmento dos pais neste órgão, os pais afirmam que recém estão se inteirando das funções porque é a primeira vez que participam, como relata o pai O: “a gente sabe que a Secretária sempre presta as

conta, depois a gente decide o que se vai fazê com o dinheiro, o que vamo comprá, essas coisa desse tipo”. O Conselho está em seu primeiro ano de existência. Até o momento realizaram duas reuniões.

Apesar de os pais ainda estarem conhecendo “o que se faz” como membro do Conselho Escolar, eles também atuam como correspondente entre as seções e a comunidade escolar. Por exemplo, os pais estavam descontentes com o bar da Escola porque lá só se vendia “porcaria” (salgadinhos, balas, coca-cola...). A argumentação era que esses produtos são prejudiciais à saúde. “A mãe me procurou e me pediu para colocar coisas mais saudáveis e que alimentasse mesmo as criança”, disse o pai O., um dos representante dos pais no Conselho. “Depois, os pais vêm fala com a gente e eu transmito pra eles as decisão tomada”, continuou ele.

“A gente vai juntando os problemas todos, né, que vem nos falá ou nossos filho mesmo em casa nos conta e na reunião do Conselho a gente leva...”, relata a mãe J., outra representante dos pais no Conselho.

Compreendemos, portanto, a participação da comunidade escolar no Conselho Escolar como um processo educativo. Freire (2000) nos diz que compreender a educação é uma forma de intervenção no mundo. A inserção dos indivíduos no mundo público, permitida pelo discurso e pela ação envolve a pluralidade humana nas suas representações – pais, alunos, professores e funcionários. Nas palavras de Morin (2003, p.30), significa esperar o inesperado, “e quando o inesperado se manifesta, é preciso ser capaz de rever nossa teorias e idéias, em vez de deixar o fato novo entrar à força na teoria incapaz de recebê-lo”.

## **2.4 Cultura Organizacional**

A cultura organizacional diz respeito “ao conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas em particular” (LIBÂNEO, 2004, p.106).

A concepção de cultura organizacional nas palavras de Forquin (1993, p.167) faz alusão à cultura da Escola, ou seja, ao conjunto de experiências e relações entre as pessoas, grupos e contexto social ao seu modo de pensar e agir no interior da Escola. A escola é, também, “um mundo social que tem suas características de vida próprias, seus ritmos e seus ritos, sua linguagem, seu imaginário, seus modos próprios de regulação e de transgressão, seu regime próprio de produção e de gestão de símbolos”.

Na Escola, este entendimento de cultura vai além das diretrizes, normas e procedimentos administrativo, pedagógico e financeiro, exercendo influência no estilo de organização e modo de ser da Escola.

Rebuscando o PPP e o Regimento da Escola, identificamos sua cultura na concepção destes documentos. Para que isso ocorra, o currículo da Escola deverá contemplar conhecimentos socialmente úteis, sendo atualizado de acordo com os conhecimentos sócio-culturais para que os educadores sejam capazes de contribuir para a transformação do contexto onde estão inseridos.

A educação, como processo de formação permanente deve ser humanizadora e comprometida com a transformação da sociedade. Para isso é necessário que seja fundamentada em valores tais como: a solidariedade, a participação, a cooperação, a honestidade e a responsabilidade (PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, 2003).

É importante lembrarmos aqui que a concepção de educação e o papel da Escola devem estar definidos pela gestão democrática da Escola a fim de traçar os principais caminhos que levarão a formação dos alunos. Essa constatação que está presente no PPP foi construída ainda na sua primeira versão, em 2000. Nessa ocasião houve a participação de todos e, como já comentamos, hoje, a direção da escola está retomando alguns aspectos do PPP para a sua reconstrução, incluindo o objetivo da Escola, assim como que tipo de aluno se pretende formar.

“Acho que o objetivo da Escola não é só o de aprender a ler e escrever é preparar eles para o futuro” (funcionária E.).

“Pras coisa da vida” (aluno da 8ª série).

“Preparar o aluno para a vida, para um futuro, para o trabalho, acho que a Escola é fundamental na vida de um aluno” (Mãe M.).

“Formar para a cidadania” (Mãe E.).

“Dar continuidade, fazer um trabalho junto com a família” (Vice-diretora).

Somado a estes desejos, o currículo escolar precisa possibilitar ao aluno estabelecer relações com o meio ambiente, percebendo-se parte dele, entender as relações de trabalho estabelecidas entre os homens, bem como se entender como integrante de uma cultura, valorizando suas formas próprias de pensar, agir e de expressar-se, sem desconsiderar o intercâmbio entre as diferenças culturais. É preciso que a escola ofereça ao aluno oportunidades para que ele se aproprie da linguagem de seu tempo (PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, 2003).

Os Conselhos de Classe da Escola são um instrumento de ação pedagógica em consonância com os objetivos da proposta pedagógica da Escola. Ele é constituído por alunos, professores da série, conselheiros de turma, coordenador pedagógico, orientador educacional, diretor e pais, quando necessário. Sua finalidade visa oferecer uma visão global da turma, possibilitando o atendimento às suas características e às necessidades grupais e individuais; avaliar as habilidades e competências dos alunos nas áreas do conhecimento e do componente curricular; debater medidas conjuntas a serem tomadas para a solução dos problemas apresentados (PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, 2003).

Neste sentido, a direção da Escola está colocando em prática o Conselho de Classe Participativo. “Eu acho que assim funciona melhor. A gente fica sabendo sobre o filho (...), daí eu posso ajudar melhor”, respondeu a mãe M. No entanto, ela se queixou porque só havia duas mães neste dia: “parece que os pai só vem para a escola quando os filho tão mal de nota ou ta com as média baixa ou já ta rodado, ou tem vermelho no boletim”.

Em decorrência deste fato a equipe diretiva lançou meio de uma estratégia para o próximo Conselho de Classe e entrega de boletins, dia 16 de junho. Antes os boletins eram entregues para os alunos porque os Conselhos não eram participativos. Agora, são os pais que recebem. Por exemplo:

hoje era um dia marcado, mas se ele hoje não pode vir e vier em outro dia, ele será recebido... e será entregue o boletim, mas só para o pai. E para o próximo Conselho de Classe Participativo a gente vai fazer o inverso. O pai que vier no Conselho, depois a gente entrega o boletim para o filho. Por que qual é essa questão dele vir? É realmente para tu conseguir falar com os pais, explica a Supervisora Educacional.

Não obstante, a cultura organizacional assemelha-se ao clima organizacional, essencial à gestão escolar, pois, trata-se de estabelecer um ambiente em que as pessoas gostem do que fazem e sintam prazer em fazer parte ativamente do processo de relações circulares, situando diferentes esferas de poder na horizontalidade das relações intersubjetivas.

Bordignon; Gracindo (2001) cultuam que, além disso, é fundamental que a finalidade e os objetivos estejam claramente definidos e sejam conhecidos de todos os atores da comunidade escolar; as responsabilidades e ações de cada um estejam claramente atribuídas pelo coletivo; a direção seja concebida como a coordenação das alteridades, das diferenças entre os iguais; as pessoas precisam ser situadas como sujeitos, porque somente sujeitos são cidadãos, capazes de se comprometer e participar com autonomia; os conflitos não sejam negados, mas mediados dialeticamente, a informação flua límpida e transparente, pois é matéria-prima da gestão, e que o respeito profissional seja cultivado acima das divergências.

O profissional precisa ser respeitado na plenitude de sua condição humana, incluindo a preservação da privacidade.

Na presente Escola, encontramos um problema relacionado às atitudes, desrespeitando as decisões tomadas pela direção escolar ou pelo coletivo do Conselho Escolar. A própria diretora diz que há falta de coerência no que é decidido nas reuniões do Conselho e o que é posto em prática pela vice-direção:

Então tudo o que é decidido aqui entre quatro paredes, ali fora, ela não faz. Se um aluno está com problema, eu chamo o pai na escola. Só que ao invés do pai vir na escola para saber o que tá acontecendo, ele consegue ligar para a nossa Vice. Daí ela resolve o problema por telefone.

A Supervisora nos contou que esse problema de relacionamento é bastante visível, tanto que todos sabem da intriga entre a diretora e a vice.

A Vice se explica dizendo: “talvez isso seja consequência de quando eu trabalhava com a professora C no ano de 1999. A gente fazia tudo, ajudava todo mundo e ninguém reclamava”.

Outro problema que ocorre é em relação ao tratamento da diretora e dos professores com os alunos. “O que eu conheço das minhas professoras, elas tem assim elas tem critérios. E esses critérios são seguidos, são pra todos. E é isso que eu acho que falta na nossa direção”, diz a Supervisora.

Neste sentido, ela tenta explicar os motivos deste relacionamento conturbado:

a Diretora esta conseguindo levá porque ela tem o apoio do grupo e porque ela não toma decisões sozinha. Já a Vice, toma muitas decisões sozinha, (...) ela segue o que ela pensa e não o que foi decidido, daí dá muito choque. Então assim, oh, as vezes são coisas inofensivas, mas que na proporção de escola, na vida dos pais e até nessa parte de participação, uma colocação mal feita dá um monte de transtorno, que nem esse negócio de transporte aí, até hoje ela promete pros pais. Até na última reunião do Conselho um pai chegou e disse que ela continua prometendo para os pais que vai voltar o transporte. Só que a gente não tem alçada para isso. Isso é uma Lei Federal, não tem solução. Ela sabe isso, só que ela usa esse discurso para dizer que a Direção não está fazendo nada.

Administrar essas intempéries vai ao encontro da reflexão de Libâneo (2004, p.109), que defende a criação de um clima favorável de trabalho pela direção escolar, incentivando para que todas as pessoas se envolvam com a Escola:

a escola tem uma cultura própria que permite entender tudo o que acontece nela, mas essa cultura pode ser modificada pelas próprias pessoas, ela pode ser discutida,

avaliada, planejada, num rumo que responda aos propósitos da direção, da coordenação pedagógica, do corpo docente,

dos pais, alunos e funcionários projetados em todas as instâncias da Escola, como por exemplo, no tipo de reuniões, nas normas disciplinares, na relação dos professores com os alunos em sala de aula e fora dela, na cantina, nos corredores, no recreio, na distribuição da merenda, nas formas de tratamento.

Dessa maneira, considerando os significados, os valores, as diferenças e a disputa de interesses entre os grupos sociais no interior da Escola, a direção precisa coordenar as diferenças e as oposições para contribuir com a pluralidade dos saberes e permitir que as informações fluam de forma transparente e acima de tudo, obtenham respeito profissional nas relações interpessoais (BORDIGNON; GRACINDO, 2001).

### 3. A DOCTRINA E OS RELATOS DA E NA ESCOLA NÚCLEO

#### 3.1 Doutrina democrático-participativa: a intenção da Escola

Ao rebuscarmos os princípios expostos pelo PPP, a Escola deseja a participação de toda a comunidade escolar baseando-se na utopia de Pessoa, de Sociedade, de Escola, de professor, de aluno e de pais que desejam construir. Buscam superar os obstáculos que a realidade social apresenta, à luz dos princípios da democracia participativa e popular, tentando adequar suas ações para que seja possível vivenciar experiências que a aproximem do ideal desejado (PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, 2003).

À luz da compreensão da palavra democracia, Paro (2001a, p.10) nos diz que o seu sentido deve estar nas relações e construção sociais: “em seu significado mais amplo e da sua mediação e construção da liberdade e convivência social, que inclui todos os meios e esforços que se utilizam para concretizar o entendimento entre grupos e pessoas, a partir de valores construídos historicamente”.

Neste sentido democrático, a Escola também deseja construir uma sociedade que seja "democrática", pluralista, valorizando a pessoa humana, proporcionando a "participação" da população na tomada das decisões. Para isso, ela pretende ser um lugar de exercício pleno da cidadania presente nos ideais da democracia participativa procurando implementar o planejamento participativo em todos os níveis de relacionamento na comunidade escolar (PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, 2003).

Entretanto, que cidadania é esta? Qual será o significado desta palavra para os atores que atuam na Escola?

Bordignon; Gracindo (2001, p.156), preocupam-se em esclarecer o desenvolvimento da cidadania para além da sua dimensão civil, advinda da filosofia positivista, desenvolvendo também as dimensões econômica, cultural e política. Ou seja, “a conquista de direitos pessoais e sociais indispensáveis à ordem democrática e à construção da cidadania plena”.

Esses autores continuam sua explicação situando o leitor na Grécia Antiga. Naquela época, o status de cidadania era concedido dependendo da sua classe (governantes cidadãos e governados não-cidadãos), das condições de participar nas decisões do Estado conforme a sua quantidade de bens ou conhecimento.

Embora a gênese do termo cidadania nos remonte ao mundo antigo, o indivíduo detém características que pertencem a uma sociedade historicamente determinada. Neste sentido,

Paro (2001a), fala que o sujeito como ser histórico só se constrói na relação social com os demais seres humanos onde sejam preservados a condição de sujeito e direitos como direitos de indivíduo e não como de privilégios de pessoa. Dessa maneira, os direitos e deveres universais que reportam a todos os indivíduos configuram a cidadania:

as sociedades antigas, tradicionais, pré-modernas, baseavam-se predominantemente em relações pessoais, de parentesco, de compadrio, de privilégios, enquanto que o que caracteriza uma sociedade que se possa chamar de moderna é a predominância das relações entre indivíduos que são cidadãos (Paro, 2001, p.10).

A situação da escola exposta por Bordignon; Gracindo (2001, p.157-158), confere especificidade à sua finalidade à construção da cidadania. Os mesmos verificam que:

- *Cidadania* é uma situação que se dá na relação com o outro, no grupo social instituído. Não há cidadania no isolamento... A construção de relações sociais vincula todos a um destino comum, que garantam liberdade e solidariedade.
- *Cidadania* requer igualdade na diferença... Ao mesmo tempo que se é igual na dignidade humana, nos direitos e deveres, se é diferente, como um ser único, com vocação e potencialidade própria.
- *Cidadania* é um status que requer condições para o seu pleno exercício, condições essas determinadas pelo tempo histórico do homem, pelo paradigma de sociedade na qual se vive.
- *Cidadania* é a condição essencial para a efetivação da verdadeira democracia. Democracia e cidadania são conceitos inerentes, indissociáveis. Sem democracia não há espaço para os cidadãos, mas para governados.

No mesmo sentido de conferir a escola como formadora de cidadãos, Gadotti; Romão (1997) defendem a Escola Cidadã como aquela que se assume como um centro de direitos e deveres. A escola é vista, então, como a escola que viabiliza a cidadania de quem está nela e de quem vem a ela. Não pode ser uma Escola Cidadã em si e para si, mas ela é cidadã na medida em que se exercita na construção da cidadania de quem usa o seu espaço. É descrita como uma escola coerente com a liberdade e com o seu discurso formador, libertador, considera-se que é toda escola que, brigando para ser ela mesma, luta para que os educandos-educadores também sejam eles mesmos. É uma Escola de comunidade, de companheirismo, de produção comum do saber e da liberdade, que não pode ser jamais licenciosa nem jamais autoritária e que vive a experiência tensa da democracia

Destes enfoques mencionados acima, os autores salientam que a escola no seu regime democrático deverá ser a escola da cidadania, a qual visa formar sujeitos governantes e autônomos que participam politicamente em todas as formas influenciando na tomada de decisões, pública e privada, interferindo no rumo da sociedade.

Ao tentarmos dialogar com a diretora da Escola sobre este tema, ela preferiu explicar enfatizando os livros didáticos que propunham temas para trabalhar com os Alunos:

Veio um material para todos os professores, bem grosso por sinal, com todos os temas, com todos os assuntos que tu pode abordar em sala de aula. Olha, uma beleza! Tipo um PCN. Eu estava lendo a cartilha que vieram e tem assuntos bem interessantes. Por exemplo: como tu tirar um título de eleitor, como preencher um cheque, como fazer a tua identidade. Aqui na escola nós temos o Projeto Agrinho. São três temas: o ano passado foi ética. Este ano é meio ambiente. O próximo é cidadania. O que adianta isso, se tem professores que não sabem nem o que é exercer a sua cidadania. Como é que tu vai ensinar.

Na visão da vice-diretora, ela relaciona a construção da cidadania com o papel da Escola, assim como a consciência dos pais e professores devem estar voltados para o mesmo caminho.

A idéia de se criar um Distrito saiu de dentro de uma escola. Então com toda essa mobilização, participação, (...) eu vejo que o papel dela é de transformar, (...) se não for isso ela não ta exercendo papel. Só que eu vejo que ela tá ainda meio apagada e eu acho que ela podia ir mais além. Participar mais dentro do, do... em tudo o que se envolve a comunidade. Por exemplo, agora no protesto dos agricultores (a saca do arroz está muito baixo, ta chegando arroz da Argentina, toda essa polêmica que está aí, o pessoal se mobilizou e foi pra faixa ali no trevo de Silveira, daí nos levamos os alunos para ver) a gente se mobilizou e levamos os alunos lá para eles perceberem que isso também é uma coisa deles, que eles também tem que participar. Então a gente vê isso como uma lição de cidadania. Então eu acho que ainda a gente ta muito fechado dentro da escola, a gente deveria abrir mais para isso. O papel da escola seria esse estar.

Cidadania? “É uma pessoa que tenha requisitos básicos para tocar a sua vida. Se ele não for continuar estudando, que ele tenha hábitos, valores que vai levar pro resto da vida tanto no trabalho ou pra onde ele for. Para mim isso é cidadania, preparar ele para a vida...” (Professora D).

Quando comento essa idéia com a supervisora educacional, ela se queixa das famílias, que parecem estar, gradativamente, cada vez mais despreocupados com a educação e a construção de hábitos e valores:

a gente vê que os pais hoje em dia cada vez mais fazem menos. (...) porque se nós não conseguir fazer com que as crianças se tornem alunos conscientes e honestos, nós nunca teremos um mundo melhor. Essa transformação, na minha cabeça, só passando pela escola e trabalhando na escola esses valores básicos... se a escola não fizer isso...

Ao perguntarmos para a mãe E., ela permaneceu em silêncio por um instante: “como vou te explicar isso agora! Agora você me pegou! Formação, ser uma pessoa bem educada, bem relacionada com as outras pessoas, fazer as coisas certas vamos dizer assim...”.

Para a mãe M., com dois filhos que estudam na escola, “formar um cidadão seria ser educado, justo, coerente, saber respeitar, saber conviver com as pessoas em sociedade. Tudo isso é formar um cidadão. Mas eu acho muito difícil dizer o que é”.

Dona V. explica o que é ser um cidadão através de uma passagem da sua história de vida:

Eu entendo pouco, não vou dizer que sou bem entendida porque tenho pouco estudo. Quando eu passei para a 5ª eu sai da escola porque a gente tinha que trabalhá, ajudar os pais, e a minha família era assim. Não tinham condições de dar tudo pra gente, como hoje os filho da gente tem mais oportunidade que a gente. Então eu acho que um bom cidadão é ter um trabalho digno, uma educação digna e um respeito por si e pelos outros. Acredito que não seja um bom cidadão, se tu não respeita a ti mesmo, tu não consegue respeita ninguém né!

Percebemos que o papel da escola é muito mais do que só o trabalho desenvolvido na sala de aula. Estende-se para além disso, ultrapassando o seu espaço físico, desafiando e possibilitando a participação da comunidade.

Nesta direção, para a democracia efetivar-se, de fato, como mediação de uma vida social permeada por valores e princípios construídos historicamente, é preciso que cada indivíduo pratique a democracia sem desconsiderar a sua visão de mundo, assim como da vida coletiva do âmbito escolar (PARO, 2001a).

Compreendida a educação como um processo de construção e humanização (FREIRE, 2000), ela constitui-se na mediação pela qual os seres humanos garantem a perpetuação de seu caráter histórico, ou seja, “a verdadeira educação dever ser necessariamente democrática posto que, por seu caráter histórico, supõe a relação entre sujeitos autônomos (cidadãos)” (PARO, 2001a, p.11).

A direção escolar vê o Conselho Escolar como espaços para que as decisões sejam tomadas num processo democrático e participativo onde estão os representantes de todos os segmentos da Escola. Neste sentido, o Projeto Político-Pedagógico (2003) explicita que a participação da comunidade escolar deve ser uma participação significativa nas tomadas de decisões.

Eu entenderia que esses espaços seriam as reuniões e discussão. Chamar o pai para discutir. Pra mim, teria que ter essa coisa de sentar e ver as idéias de todo mundo, vê pela maioria, mas eu não vejo isso. Seria onde todos tivessem voz! Mas nota-se

que as coisas são levadas meio pronta e largo na reunião isso, nós decidimos isso. Então para mim isso não é democrático e participativo. Isso é uma coisa que vem de cima, então geralmente ta indo assim. Por exemplo: nós montamos assim, vocês concordam ou não? (Vice-diretora)

A concepção de democracia na Escola ainda parece restrita a momentos, aspectos e instâncias. Assim, ela representa ser não um todo como cultura organizacional, de vivenciar o ambiente na Escola. Além disso, na fala da vice-diretora, parece que não é discutido o processo, só se decide aquilo vai ser feito ou não! Não se decide como fazer! Ela segue:

Uma participação significativa seria a comunidade toda presente. Por exemplo, o conselho, vai ver quantos pai têm? Só os representantes. Mas olha quantos professores têm? No caso tem os representante deste segmento, mas... é mais significativo que os pais. Geralmente, o professor que está na escola e não está na sala de aula vai para a reunião do Conselho. Com isso tem um número maior que o dos pais. De certa forma isso influencia bastante porque o pai, às vezes, fica um pouco constrangido de falar. Eu sou uma que questiono bastante isso. Não sei até que ponto... .

Para a supervisora educacional, as reuniões também são os espaços de discussão. “Por exemplo: a diretora, no momento, ela está diretora, mas ela tem seguido tudo assim o que o grupo determina. Tudo é discutido e vai ao grupo e é o que o grupo determina. E isso é em relação a tudo”. Ela explica que um processo democrático é onde todos os participantes tem acesso e espaço para dar opinião. Nas reuniões aqui da escola todos participam “no Conselho Escolar, por exemplo, tem a representação de todos”.

Uma participação significativa “é quando todos que estão relacionados e tem a sua opinião, todo mundo se manifesta, contra ou a favor. Acho que é isso. E não ter uma reunião onde só eu exponho e ninguém fala nada, e quem não fala, consente né! Isso não é significativo”, diz a Professora A.

Na reunião do Conselho Escolar em que presenciei, constatamos o que foi dito anteriormente pelas professoras. Destacamos, por um lado, a constante manifestação dos pais nas discussões dos problemas, contrapondo-se ou sugerindo caminhos para serem seguidos. Por outro lado, ainda há um pouco de autoritarismo da direção escolar em colocar algumas situações. No entanto, notamos que os problemas de relacionamento pessoal diminuíram na medida em que os pares colocaram-se frente a frente.

### 3.2 Problemas! Os relatos na Escola

Hoje a maior barreira para os pais virem para a escola é a questão do transporte. O que será que poderia ser feito para chamar os pais para a escola? Ah, essa é a nossa pergunta, o que vamos fazer? Hoje eu me pergunto porque havia participação dos pais quatro anos atrás? (vice-diretora).

Esta indagação realizada pela vice-diretora da Escola demonstra a sua angustia em perceber que o trabalho desenvolvido no início da construção do primeiro PPP e da implantação da gestão democrática foi perdido.

A supervisora da Escola nos explica como esse trabalho se perdeu. Ela diz que tudo começou na gestão posterior a 2000 e entre a gestão atual, que iniciou em 2004. “Essa gestão foi terrível. Essas aí detonaram com a escola. Inclusive nesta época se acentuou muito o problema entre os professores de lá e da cidade. Mas com o decorrer dos anos, já diminuiu; agora está bem melhor”.

A vice-diretora atual também relembra alguns fatos:

Na época, tinha uma discussão sobre “avaliação”. Eu lembro que queríamos discutir a avaliação com os pais. Como que seria melhor, como que o filho entenderia melhor... e os professores entenderam que os pais não tem que dá pitaco na avaliação. Mas não era na intenção de dizer: tu faz assim e assado. Era na intenção de discutir junto e tentar buscar uma outra metodologia. E toda essa questão do campo que era a nossa proposta (...) na época não passou. O pessoal achou que o outro grupo era melhor. Essa disputa eu acho que pegou muito mal para a escola.

Em meados de 1999 e 2000, a participação dos pais era numerosa. “Todos vinham e opinavam, trabalhavam (...), o pessoal se mexia mesmo. Com o passar dos anos, este trabalho, infelizmente esmoreceu e agora estamos na estaca zero”, diz a vice-diretora.

O problema do transporte escolar, que até o ano passado trazia os pais para a Escola, neste ano está sendo a grande barreira. Os representantes dos pais no Conselho se reuniram e fizeram um abaixo-assinado na tentativa de poder utilizar o transporte, mas este foi negado pela Secretaria de Educação.

“Mesmo tendo o transporte para vir a Escola, os pais não vêm, são poucos os que se interessam pela escola. Eu já acho que isso é falta de vontade”, relata a diretora.

Tem muitos pais que não vêm na escola porque acreditam muito piamente nos filhos. O filho não está bem, conversa muito, não tem limites dentro da sala de aula, mas daí o filho diz uma coisa e não é (...) Ao meu ver, o mau desempenho do filho, olha, mais de 50% é falta de acompanhamento dos pais em casa. Por que as crianças, claro, se tu vai pedir para ela o que é que é melhor: estudar ou brincar?

Não tem comparação, então se ele não tiver orientação, se não tiver alguém que organize a vida dele: tempo pra estudo, tempo pra isso, tempo pra aquilo... E é isso que falta, isso é questão de educação, isso tem que vir de casa, não adianta só o professor falar porque a criança por si só não vai se determinar (Diretora).

Então esse é o nosso principal problema, eu acho, tu não ter o pai presente, e isso reflete em tudo, reflete no comportamento... por que tem muitas crianças que apresentam mal comportamento em função de quê? Porque não tem referencial, porque não tem ninguém que dê limites a eles. E não é só na escola que vai se conseguir, na escola a gente tenta. Tem mães que chegam lá e dizem: “vê o que vocês conseguem fazê com o meu filho porque eu não agüento mais!”. Então, se a mãe não tem domínio, como é que tu, no meio de muitos, vai ter (Supervisora Educacional).

Outra situação que ocorre que faz com que os pais não compareçam à Escola, mas é de uma pequena minoria, é o fato telefonarem para escola ou para a casa da vice-diretora. “Aí são questões que não é da capacidade e pertinência dela resolver”, diz a supervisora.

Percebemos com isso que alguns pais não participam da vida do filho na Escola e muito pouco em casa. Em decorrência disso, acaba não se envolvendo com a gestão da Escola.

Eu não participo porque tenho problemas de saúde. To sempre indo ao médico. O meu marido trabalha; tem dias que da bem outros, não. Mas muita coisa mudou de 2000 pra cá porque a gente participava de uma reunião de manhã e se resolvia todos os problemas. Como eu falei para a Terezinha agora, é ruim tu vim de manhã e ter que voltar de tarde para buscar o boletim de novo (no caso ela tem um filho em cada turno). A gente participava de uma reunião bem formulada, com horário e dia prático para todos os pais e, a gente resolvia tudo. Agora parece que ficou meio na contra-mão. (...) a gente tem que vir de manhã e depois voltar à tarde! Assim não tem condição, eu no caso, nem de saúde e nem financeiramente. Tu vê, é ruim né! Isso antigamente não acontecia, mas a gente tem que ser sincera, já que é para melhorar. Eu gostaria que fosse como antes, quando a gente se reunia todos num sábado e se entregava para todos os pais e se resolvia todos os problemas (mãe V.).

Na fala desta mãe, ela relaciona como aconteciam as reuniões com os pais no ano de 1999 e 2000: “o ponto positivo que eu vejo agora é que eles incentivam e insistem, tanto nas festas como nas reuniões. Como diz o ditado: ‘não basta ser pai, tem que participar!’. Aquilo que tá ao meu alcance eu sempre venho, senão eu mando um recado que não posso vir”.

Além disso, percebemos em nossas idas à Escola e através das falas dos pais que estes conversam bastante entre eles, mas não conversam com os professores ou com a equipe diretiva, quando se teria que falar diretamente com eles. E porque será que isso acontece? “Sei lá, acho que os pais têm medo da reação deles. Por mais difícil que seja a opinião dos pais ou errada, tem que se conversar. O meu problema é financeiro e ter que vir de lá é complicado. O meu marido tá sem serviço há muito...” (mãe V.).

“O porquê os pais não participam da Escola eu não sei te dizer. As vez que eu não venho é porque eu não posso vir. Os outros eu não sei se é falta de interesse ou se não podem”, diz a mãe I.

“Eu já tive também a curiosidade de vir saber o que acontece no Conselho e no CPM. Mas eu nunca posso vir pra ver como é que é. Inclusive para saber o que eles falam. Meu marido trabalha o dia inteiro ali no Arroz Figueira e ele não pode sai do serviço” (mãe E.).

Quando é pergunta se a escola incentiva a participação dos pais, a mãe E. continua respondendo:

Eu acho que sim. Os pais é que por um motivo ou outro, não vêm. Mas eu acredito que não por falta de vontade dos pais. A diretora acha que é por falta de vontade. É por não ter tempo para vir. Eu sei que deveriam tirá esse tempo, mas quem trabalha de empregado não pode faltar serviço, é difícil!

O nível socioeconômico das famílias também é um condicionante a não participação. “Aqui é uma região de gente bastante pobre. Agora que tiraram o ônibus, muitos pais não vêm. Quem mora longe e não tem acesso a transporte perto, não vêm, quem não tem dinheiro para pagar passagem não vêm” (pai P.).

“Por ser pobre, não me sinto excluído de não participar porque a Escola me deixa bem à vontade. Eles dão o direito da gente participá, falá, que nem você assistiu aqui, você viu que a gente tem direito de expor, dar as nossas opinião, acho que quanto isso a Escola tá bem” (pai O.).

A mãe M. também fala por que os outros pais não vêm na Escola. “Hoje, no Conselho de Classe, só veio duas mães. E no sábado teve 35 mães na festividade! Sim, porque teve a festa. Olha, o problema é a lavoura, quando não têm eles vêm até”.

Por um lado, o problema com o trabalho na lavoura, entre outros, destacada pela mãe acarreta conseqüências na renda familiar. Por outro, as pessoas também comentam que os Pais que estavam na Escola há alguns anos atrás eram mais participativos, eram mais conscientes das responsabilidades do que os pais de agora. Mas essa questão é muito cultural. “Agora eu não sei se eles têm medo ou vergonha dos demais pais ou se sentem menos inteligente que os professor para falar com eles, já que a maioria não terminou nem a 8ª série” (pai O.).

Outro fator que interfere, além do trabalho, são o horário das reuniões. “Às vezes gostaríamos de marcar uma reunião às 18h, mas daí os professores não querem. Daí o impasse maior ainda”, diz a supervisora.

Tentamos fazer uma relação do envolvimento dos pais em uma reunião e uma festividade. “Tem diferença porque nas festas comparecem mais pais do que em reuniões. E nessas festa seria um momento de fazer um contato mais direto com os pais e tentar mobilizar para que eles venham para a Escola. Essa é uma idéia né!”, diz pai O.

Apesar dessa idéia, a supervisora comentou que esse trabalho já está sendo realizado. Os professores preocupam-se em passar a mensagem sem os pais se darem conta de que estão sendo pressionados ao serem questionados.

O pai O. faz a seguinte sugestão para trazer os pais para a Escola:

nós teríamos que se agilizar, nós temos que telefonar ou ir nas casas..., conversar com os pais e buscar eles pra escola. As vez vem aquele casal lá de psicólogo, os psicopedagogos que vem nos ajudá, que faz brincadeiras, a gente faz entrevista... É coisa assim... É uma reunião bem lucrativa e um jeito de chamar a atenção.

A vice-diretora expressa a possibilidade de os pais darem aula sobre afazeres no campo, mas não se avançou muito. “Seria muito rico porque eles têm uma experiência de vida maior que a dos professores. Eu acho que a gente aprende muito com eles. Quando tu ouve o pai falá, bah! Tu consegue pegar muita coisa”.

Portanto, os entraves continuam. Sabemos que o caminho a ser percorrido na busca da participação dos pais na gestão da Escola é lento, porém, o convite da equipe diretiva ainda permanece e, talvez seja imperativo que a Escola se aproxime mais da sua comunidade. Se está difícil a comunidade vir a Escola, por que a Escola não experimenta ir até a comunidade?

A escola deve se abrir para a comunidade, no sentido de fazer com esta uma parceria que envolva responsabilidade, compromisso e confiança, onde ambas estarão trabalhando com os mesmos objetivos: ampliar os espaços, buscar apoios que possibilitarão aumentar os equipamentos que poderão estar dando suporte para uma formação mais ampla aos alunos (SOARES, 1999, p.62).

#### 4. O “X” DA QUESTÃO NA ESCOLA NÚCLEO

A gente tem que se importar para poder ajudar os nossos filho, ajudar os aluno, dar idéia para os professores se a gente vê que tem alguma coisa que não ta funcionando bem (...). Eu acho que isso aí é fundamental né! A gente tem que ajuda, (...) conversar, dar idéias, ajudar os filhos em casa, dialoga, o diálogo em primeiro lugar (...) (Pai do Conselho Escolar).

Constatamos que no âmbito da nossa investigação, embora tenhamos tentado aprofundar algumas questões com os entrevistados, principalmente aquelas referente à participação dos pais na gestão da escolar, não houve este aprofundamento por parte dos mesmos.

A participação dos pais na gestão da Escola se dá de maneira superficial. Os pais participam das festividades porque este é um local de encontros, socialização, de diversão e descontração, de prazer. Talvez isso se explica porque a maioria das famílias é de baixa renda e tem difícil acesso a locais públicos. Então o comparecimento em massa dos pais nestes eventos também serve de fuga da própria realidade, para transpor-se por algum tempo a uma realidade sem sofrimento, mas divertida e prazerosa.

Somado a isso, como comentou a supervisora, as posturas dos professores na Escola são diferentes. Portanto, uma postura ética entre as pessoas também se torna caráter primordial para o bom relacionamento entre elas.

Além disso, a retórica da educação proposta pela LDB e pela Lei Municipal continua como um dos objetivos visando à formação da cidadania, exposto pela Escola no seu PPP, como sendo esta a condição mínima para o individuo se inserir na sociedade.

Tendo o processo educativo como condição da cidadania, educar e formar o cidadão perpassa o convívio social e as relações interpessoais dos indivíduos (MARTINS, 1998). Nesse sentido, a visão dos atores da Escola, principalmente dos pais, parece clara no momento em que eles conseguem sair da explicação teórica e exemplificar o que é ser cidadão através de suas práticas na vida cotidiana, dos fatos e acontecimentos que ocorrem em sua realidade social.

Na visão dos entrevistados, a participação dos pais na gestão da Escola é muito mais do que acompanhar os estudos do filho na Escola. É também se envolver com questões referentes aos órgãos colegiados, nas discussões e definições dos caminhos que a Escola pretende seguir.

De maneira geral, a Escola não está conseguindo se integrar às famílias, possivelmente, devido às relações de poder existentes entre os professores e, entre os professores e os pais, bem como na postura daqueles com estes. São poucos os pais que participam tanto em casa, ajudando o filho, assim como de questões na própria Escola.

A luta pelo poder evidenciado entre os professores (urbano x rural) e até mesmo entre alguns professores da zona urbana e os pais, é uma barreira segregativa que se mostra nos tratamentos desiguais e nas tomadas de decisões restritas em espaço fechado, como nas reuniões do Conselho Escolar, por exemplo, e também no cotidiano da Escola quando esses indivíduos evitam a aproximação.

Podemos dizer que nestes ambientes se configuram características individuais capaz de (des)construir e/ou (re)educar um cidadão. Entretanto, além desses locais, a ideologia e a consciência pessoal e social podem influenciar ou forçar o próximo a se convencer da sua postura. A realização pessoal, assim, parece estar em garantir o destaque, status e reconhecimento dos demais atores que atuam na Escola, fazendo-os dependentes dos interesses e intenções sociais pensados por poucos.

Neste sentido, destaca Martins (1998), é preciso dar prioridade à equidade na construção e na administração dos conhecimentos socialmente válidos, embora essa construção possa surgir em segmentos distintos.

Ademais, o atual PPP está sendo reestruturado. Mas esta reestruturação ainda se encontra em um estágio inicial. Por enquanto só os professores estão trabalhando e, rapidamente, um envolvimento dos pais através de um questionário respondido por eles.

Os problemas, condicionantes e/ou barreiras, portanto, que afloraram foi em relação ao acesso dos pais a Escola por motivos de transporte, financeiros, pelo tempo de serviço, problemas de saúde e desinteresse. Entretanto, é importante rebuscar o envolvimento dos pais com a Escola como acontecia no ano de 1999. Talvez isso aconteça através de um projeto de desenvolvimento pessoal. Essa pode ser considerada uma alternativa de participação dos pais, tanto no acompanhamento dos filhos, como também para a discussão e reelaboração dos temas que permeiam o PPP da Escola.

Se a intenção da direção da Escola é avançar no sentido de mudança e transformação, ela não poderá esquecer da sua cultura organizacional, uma vez que esta influencia e pode determinar a forma e o grau possível da mudança intra e interpessoal e da própria cultura organizacional (TEIXEIRA, 2000).

Na Escola a qual investigamos, a busca de constituir-se uma escola com processos participativos de decisão do trabalho pedagógico e administrativo, antes de tudo, ela precisa

desvelar os conflitos e as contradições entre os participantes, “buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal racionalizado burocrático e permitindo as relações horizontais no interior da escola” (VEIGA, 1998, p.13).

No sentido de diminuir e eliminar as relações de poder instituídas pelos atores da escola, principalmente por parte dos professores, será no exercício da vivência social entre os mesmos que esta realidade educacional conquistará a participação dos pais, e, portanto, articulará as próprias relações de convívio da Escola com a cidadania, preservando o respeito mútuo a escuta e o diálogo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANCHES, M. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade.** São Paulo: Cortez, 2003.

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N.S.C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 3.e., São Paulo: Cortez, 1998.

BENINCÁ, E. Indicativos para a elaboração de uma proposta pedagógica. In: BENINCÁ, E.; CAIMI, F.E. (Orgs.). **Formação de professores: um diálogo entre a teoria e a prática.** Passo Fundo: UPF, p.29-50, 2002.

BERGER, P.I.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade.** 6.e., Petrópolis: Vozes, 1985.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R.V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A. da S. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** 3.e., São Paulo: Cortez, p. 147-176, 2001.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 15.e., São Paulo: Paz E Terra, 2000.

\_\_\_\_\_. **A importância do ato de ler: em três artigos que se complementam.** 44.e., São Paulo: Cortez, 2003.

FORQUIN, J. **Escola e cultura: as bases sociais e epistemológicas do ambiente escolar.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J.E. (Orgs.) **Autonomia da escola: princípios e proposições.** São Paulo: Cortez, 1997.

GANDIN, D. **Planejamento como prática educativa.** 13.e., São Paulo: Loyola, 1983.

GUTIERREZ, G.L.; CATANI, A.M. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, N.S.C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 3.e., São Paulo: Cortez, p. 59-75, 1998.

LEI MUNICIPAL Nº 4740/03 de 24/12/2003.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.e., Goiânia: Alternativa, 2004.

MARTINS, R.B. Educação para a cidadania: o projeto político-pedagógico como elemento articulador. In: VEIGA, I.P.A.; RESENDE, L.M.G. de. (Orgs.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. 6.e., Campinas: Papyrus, p. 49-73, 1998.

MATURANA, H. **Cognição, ciência e vida cotidiana**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 8.e., São Paulo: Cortez, 2003.

NEVES, C.M. de C. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, I.P.A. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 17.e., Campinas: Papyrus, p. 95-129, 1995.

PARO, V.H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001a.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3.e., São Paulo: Ática, 2001b.

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO. Escola Municipal..., 2003.

RESENDE, L.M.G. de. Paradigma – relações de poder – projeto político-pedagógico: dimensões indissociáveis do fazer cotidiano. In: VEIGA, I.P.A. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 17.e., Campinas: Papyrus, p. 53-94, 1995.

\_\_\_\_\_. A perspectiva multicultural no projeto político-pedagógico. In: VEIGA, I.P.A.; RESENDE, L.M.G. de. (Orgs.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. 6.e., Campinas: Papyrus, p. 33-48, 1998.

SANTOS, B. de S. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 5.e., São Paulo: Cortez, 1999.

SOARES, M.I.L. Escola e comunidade: resistência à violência. **Presença Pedagógica**. v.5, n.28, jul./ago., p. 59-64, 1999.

SOUSA, J.V. de.; CORRÊA, J. Projeto pedagógico: a autonomia no cotidiano da escola. In: VIEIRA, S.L. (Org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP & A, p. 47-75, 2002.

TEIXEIRA, L.H.G. Cultura organizacional da escola: uma perspectiva de análise e conhecimento da unidade escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. v.16, n.1, p. 7-22, jan./jun. 2000.

VEIGA, I.P.A. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, I.P.A.; RESENDE, L.M.G. de. (Orgs.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. 6.e., Campinas: Papirus, p. 9-32, 1998.

WERLE, F.O.C. Administração participativa: o papel dos pais nos Conselhos Escolares. **Cadernos CEDAE**. Porto Alegre, Ano 5, n.3, p. 49-79, 1997.

\_\_\_\_\_. Processos participativos: uma revisão de estudo. **Cadernos CEDAE**. Porto Alegre, n.5, p. 69-88, 1999.

\_\_\_\_\_. Participação como cultura na escola básica. **Educação**. Porto Alegre, ano XXIII, n.42, p. 69-78, 2000.