

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Luciana Marcela Baccarat Teixeira Lino

Associação de Pais e Mestres: atuação em uma escola de ensino médio

Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade

São Paulo
2012

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Luciana Marcela Baccarat Teixeira Lino

Associação de Pais e Mestres: atuação em uma escola de ensino médio

Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Educação: História, Política, Sociedade, sob orientação da Profa. Doutora Helena Machado de Paula Albuquerque

São Paulo
2012

ERRATA

Página 10

Onde se lê

O ano de 1987, data mais antiga de registros de pesquisas do banco da Capes, não aponta nenhum trabalho sobre o tema. No ano seguinte, há o registro de uma dissertação de mestrado de Couto (1988) sobre a gestão democrática das escolas públicas do Distrito Federal, intitulada *Pública: o caso do Distrito Federal*.

Leia-se

O ano de 1987, data mais antiga de registros de pesquisas do banco da Capes, não aponta nenhum trabalho sobre o tema. No ano seguinte, há o registro de uma dissertação de mestrado de Couto (1988) sobre a gestão democrática das escolas públicas do Distrito Federal, intitulada *Sobre a gestão democrática das escolas públicas: o caso do Distrito Federal*.

Banca Examinadora

Ao meu marido Alan, pelo apoio no processo de realização deste trabalho.

Aos meus pais, Reinaldo e Rosely, e à minha irmã Priscila, pelo carinho e compreensão durante todo esse período.

Agradeço à Capes pela bolsa concedida que possibilitou a realização desta dissertação.

LINO, Luciana Marcela Baccarat Teixeira. 2012. *Associação de Pais e Mestres: atuação em uma escola de ensino médio*. Dissertação (Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: História, Política, Sociedade.

Resumo

O presente estudo parte da seguinte questão: quais as características e ações/contribuições de uma Associação de Pais e Mestres (APM), considerada atuante pela comunidade escolar, para a escola da qual faz parte? A dissertação, portanto, perseguiu o objetivo geral de estudar as características e contribuições de uma APM considerada atuante pela comunidade escolar para a escola da qual faz parte e os seguintes objetivos específicos: 1) identificar as características de uma APM, segundo a legislação, e as características reais da APM estudada. Estudar o que a escola cria em relação às funções da APM, de acordo com sua organização local e cultura própria. Analisar a relação entre as características legais/formais de uma APM com as características não formais e informais da APM estudada; 2) identificar a existência de contribuições da APM estudada, do ponto de vista formal e informal, nas áreas financeira, processo educativo dos alunos e participação dos pais e da comunidade para a escola. Identificar quais são as ações realizadas pela APM e como elas ocorrem. Estudar quais os aspectos que favorecem ou impedem essas ações; e 3) analisar se a APM estudada possui traços de atuação democrática. A APM é um dos colegiados da escola e tem como objetivos: colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao escolar e na integração família-escola-comunidade. Para responder à questão inicial e ao objetivo geral e aos específicos esta investigação trabalhou com os referenciais teóricos: Lima (2008), Canário (2005) e Apple (2001). De Lima foram estudados os conceitos de modo de funcionamento díptico da escola como organização e perspectiva neotaylorista na administração escolar. De Canário os conceitos que ajudaram na produção das análises foram: totalidade da escola, escola como organização e não como unidade administrativa e escola como forma, organização e instituição. De Apple foi usado o conceito de escola democrática. Como procedimento metodológico optou-se por uma pesquisa documental e empírica, com abordagem qualitativa a qual incluiu o estudo das leis nacionais e paulistas e o acompanhamento da prática de uma APM considerada atuante de uma escola estadual de São Paulo, localizada na capital paulista. A pesquisa da escola consistiu em visitas à instituição de ensino para observação das reuniões da APM e entrevistas com pais e gestor da escola, membros da instância participativa. As hipóteses iniciais desta pesquisa, as quais puderam ser comprovadas durante a pesquisa são apresentadas com os resultados de que a APM atuante de acordo com a comunidade escolar funcionou mais pelas regras informais e não formais, criadas no âmbito específico e próprio da organização escolar, do que pelas formais; e que as contribuições/ações da APM estudada para a escola ocorreram em intensidades diferentes nas áreas financeira, processo educativo e participação dos pais e da comunidade.

Palavras-chave: Associação de Pais e Mestres, instância participativa, organização escolar

LINO, Luciana Marcela Baccarat Teixeira. 2012. Parent-Teacher Association: a performance in a high school. Master's Degree Dissertation in Education. São Paulo: Post-graduated studies program on Education: History, Politics and Society.

Abstract

This study begins with the following question: what are the characteristics and actions / contributions of a Parent-Teacher Association (PTA), considered active by the school community, to the institution which is part? The dissertation therefore pursued the overall objective of studying the characteristics and contributions of an active PTA considered by the school community to the institution which is part and the following specific objectives: 1) identify the characteristics of a PTA, under the law, and the real characteristics of PTA studied. Studying what the school creates in relation to the functions of the PTA, according to their local organization and culture. To analyze the relationship between the characteristics legal / formal PTA with a non-formal and informal characteristics, 2) identify the existence of contributions of PTA studied from the standpoints of formal and informal, financial, educational process of students and participation of parents and community to school. Identify which actions are performed by the PTA and how they occur. Studying what aspects that favor or hinder such actions, and 3) examine whether the PTA studied has traits of democratic performance. The PTA is one of the collegiate school and aims to: assist in the improvement of the educational process, assist the student and integrate family-school-community. To answer the original question and the general and specific objectives, this investigation worked with the theoretical references: Lima (2008), Canario (2005) and Apple (2001). From Lima were utilized the concepts of mode of operation diptych of the school as an organization and the perspective neotaylorista in school administration. From Canario the concepts that helped in the production of analyzes were: school totality, school as an organization and not as administrative unit and school as form, organization and institution. From Apple was used the concept of democratic school. As a methodological procedure I chose a documentary and empirical research with a qualitative approach which included the study of national and Sao Paulo laws and monitoring the practice of a PTA considered active for a public state school in Sao Paulo, located in the state capital. The research consisted of visits to the institution for observation of PTA meetings and interviews with parents and school managers, members of the collegiate. The initial hypotheses of this research, which could be confirmed during the study, are presented with the results of the PTA operates in accordance with the school community, working more for non-formal and informal rules, established under the organization's own specific school, more than by formal, and, lastly, that the contributions / actions of PTA studied to school at different intensities occurred in the financial, educational process and participation of parents and the community.

Key words: Parent-Teacher Association, forum for participation, school organization

Sumário

	Pág.
Introdução	10
Capítulo 1 – Cenário da pesquisa: a legislação, a escola e a APM	24
1.1. Fundamentos legais.....	24
1.2. Cenário da escola	30
1.3. Cenário da APM estudada	36
Capítulo 2 – Ações realizadas e não realizadas da APM	43
2.1. Atuação da APM estudada.....	43
2.2. Ações realizadas e não realizadas sob o aspecto financeiro.....	53
2.3. Ações realizadas e não realizadas de processo educativo.....	62
2.4. Ações realizadas e não realizadas no que diz respeito à integração família-escola-comunidade.	68
Considerações Finais	73
Bibliografia	77
Anexos	
Anexo 01- Roteiro de observação das reuniões da APM	79
Anexo 02 - Roteiro de entrevista com gestor da escola.....	79
Anexo 03 - Roteiro de entrevista com pais	79
Anexo 04 - Organograma da APM estudada.....	80

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1: Localização da APM no prédio da escola	37
Figura 2: Interior da sala da APM	38

Lista de siglas

APM	Associações de Pais e Mestres
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEE	Conselho Estadual de Educação
FDE	Fundação para o Desenvolvimento da Educação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
ONG	Organizações Não Governamentais
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PUC/SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
UNESP	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

Introdução

Ao estudar a legislação brasileira sobre educação, frequentar o espaço escolar ou até ler reportagens sobre a área educacional, percebe-se que a denominada gestão democrática escolar é um tema presente no discurso ideal de educação das escolas, dos órgãos públicos educacionais – Ministério da Educação, secretarias estaduais e municipais de educação, entre outros –, das Organizações Não Governamentais (ONGs), voltadas para a educação de crianças e adolescentes, e dos institutos e fundações responsáveis pela responsabilidade social das empresas com foco no investimento em educação.

Dentro da área de gestão democrática, verifica-se também a importância das Associações de Pais e Mestres (APM), instância reconhecida legalmente como espaço de participação e de realização da gestão democrática, como administradora de recursos da escola, sejam públicos – vindos de programas dos governos federais, estaduais e municipais–, sejam privados – de empresas e pessoas físicas.

A denominada gestão democrática escolar, além de muito discutida e desejada, é tema bastante pesquisado na área acadêmica. No banco de teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), disponível no *site* da instituição (www.capes.gov.br), foram encontradas 771 teses de doutorado e dissertações de mestrado nessa área.

O ano de 1987, data mais antiga de registros de pesquisas do banco da Capes, não aponta nenhum trabalho sobre o tema. No ano seguinte, há o registro de uma dissertação de mestrado de Couto (1988) sobre a gestão democrática das escolas públicas do Distrito Federal, intitulada *Pública: o caso do Distrito Federal*.

Já em 2010, último ano de registro do banco, o número de pesquisas sobre o tema sobe para 93. As análises ganharam mais força na última década (2000-2010). Em 1999, por exemplo, foram registrados 24 trabalhos, sendo que todos os anos anteriores apresentaram valores inferiores a esse. Quatro anos depois, em 2003, o banco registrou 56 trabalhos.

Ao restringir, porém, o tema da gestão democrática escolar aos trabalhos específicos sobre APMs – instâncias participativas das escolas por meio das quais a gestão democrática deve ser exercida –, o banco de teses da Capes contabiliza apenas 30 trabalhos.

Apesar de os registros desse banco de dados partirem de 1987, até 1995 não se encontra pesquisa alguma sobre o tema. Em 1996, aparece a dissertação de mestrado de Carmo (1996), defendida junto à Universidade Federal de Goiás, que examina os conselhos escolares em Goiânia. Essa pesquisa não focaliza diretamente as APMs, mas estuda os conselhos escolares. Seu registro foi contabilizado porque o resumo da pesquisa faz menção à substituição das APMs pelos conselhos, ou seja, a APM é um aspecto secundário nesse estudo.

No ano seguinte, o banco de teses da Capes registra dois trabalhos sobre o tema. Em 2004 e 2005, o sistema aponta o aumento de registro para três pesquisas em cada ano. Já em 2006, ano em que mais se pesquisou a respeito, o número é ampliado para sete registros. Em 2010, por fim, nenhuma pesquisa foi registrada.

Com base nos resumos das 30 dissertações e teses sobre APMs identificadas e na leitura integral de oito deles, selecionados por meio de critérios explicitados a seguir, é possível apresentar um panorama da pesquisa sobre o tema no Brasil. Em primeiro lugar, apenas 11 delas focalizam a APM de forma direta, ou seja, a instância participativa é, de fato, objeto de estudo central da pesquisa. Os demais trabalhos mencionam a APM, mas de forma tangencial e, portanto, não foram analisados de forma integral neste estudo.

Reduzindo o foco da revisão bibliográfica para esses 11 trabalhos, foi possível identificar, ainda, por meio dos resumos, que dois deles investigam casos ocorridos fora do Estado de São Paulo – Silva (2005) e Dall Igna (2007). As dissertações analisam APMs em contextos políticos específicos das cidades de Campo Grande (MS) e de Ponta Grossa (PR), nos períodos 1995 a 2000 e 1995 a 2002, respectivamente. Considerando que este estudo foi realizado no Estado de São Paulo, as duas dissertações realizadas fora dele também não foram lidas integralmente.

Dos nove trabalhos restantes, o de Almeida (2007) não pôde ser lido. A dissertação, que trata da APM em uma unidade do Sesi, no município de Diadema, foi defendida na Universidade São Marcos, instituição que, durante a realização desta revisão bibliográfica, estava, inicialmente, com a biblioteca desativada, e, posteriormente, foi fechada pelo Ministério da Educação (MEC).

Com base nos critérios explicitados acima, foram selecionados oito trabalhos para leitura integral. Desse *corpus*, os trabalhos de Oliveira (1999) e Trindade (2009) dedicaram-se ao estudo da legislação da APM, em âmbito nacional e paulista, entre 1931 e a década de 1980 e o ano de 2008, respectivamente. As duas dissertações apontam que, em

termos legais, as APMs surgiram no Estado de São Paulo, em 1931, com o intuito de promover a participação dos pais na escola, a ampliação das relações família-escola e o debate de questões educacionais. A criação das instâncias participativas se deu por iniciativa de Lourenço Filho que, naquele ano, estava à frente da Diretoria Geral do Ensino de São Paulo.

Porém, no decorrer dos anos, a instância participativa vem se tornando, exclusivamente, uma entidade administradora e captadora de recursos públicos e privados.

As duas investigações estabelecem, como marco inicial, o comunicado nº 3, de 10 de março de 1931, no qual Lourenço Filho cria as APMs, em São Paulo, e estabelece seus objetivos gerais:

- 1) Em cada município, aconselha-se a criação de uma Associação de Pais e Mestres ao menos, com o fim especial de estabelecer mútuo atendimento entre pais e mestres, acerca dos problemas locais da educação;
- 2) Tais associações terão regulamentação especial, de acordo com as condições particulares do meio, não sendo obrigatória nenhuma contribuição em dinheiro para que qualquer pai faça parte dela (SÃO PAULO, 1931).

Para Oliveira (1999), a ideia de criação das APMs sofreu influência do movimento da Escola Nova onde uma “reforma educacional, definida por uma política nacional de educação, seria capaz de possibilitar à escola uma atuação como instância de renovação e democratização social” (OLIVEIRA, 1999, p. 19). Nesse sentido, o autor destaca, ainda, a valorização das “condições particulares do meio” (idem, p. 20), onde a escola estava inserida, permitindo a descentralização e a autonomia de ação à instituição escolar. A autonomia estava presente até mesmo na explícita opção de criar, ou não, uma APM na escola que, naquele momento, não era obrigatória.

Com essa orientação, Trindade (2009) conclui sobre o perfil das APMs concebidas por Lourenço Filho: eram caracterizadas pela “flexibilidade e adaptação ao meio” (p. 95) e com “clara intenção, de valorizar a presença dos pais na escola” (p. 96).

Porém, no decorrer dos anos 1940, 1950 e 1960, foi-se construindo uma política educacional, motivada pela necessidade de ampliação do acesso à educação básica no país e pelo posicionamento político, dominante na época, onde os pais e a comunidade escolar deveriam substituir as funções do Estado na escola (OLIVEIRA, 1999).

Naquele momento, as APMs – que estavam situadas em poucos Estados e que funcionavam de acordo com as necessidades de cada escola – foram estimuladas nacionalmente. Na primeira Lei de Diretrizes e Bases (LDB) brasileira de 1961, o artigo

115 prescreve: “A escola deve estimular a formação de associações de pais e professores” (BRASIL, 1961).

Para Oliveira (1999), o estímulo, ainda sem obrigatoriedade, já caracterizava o início de uma visão legal e social das APMs, exclusivamente como administradoras e captadoras de recursos. A afirmação tem como base o contexto histórico da década de 1960, no qual dominava a ideia de que os pais e a comunidade escolar deveriam substituir as funções do Estado em relação à escola.

Com a tomada do poder pelos militares, essa medida da política educacional se consolida, culminando com a promulgação da LDB de 1971, Lei 5692/71, na qual as APMs se tornam obrigatórias nacionalmente, embora não seja citado este nome:

Art. 62: Cada sistema de ensino compreenderá obrigatoriamente, além de serviços de assistência educacional que assegurem aos alunos necessitados condições de eficiência escolar, entidades que congreguem professores e pais de alunos, com o objetivo de colaborar para o eficiente funcionamento do estabelecimento de ensino (BRASIL, 1971).

No Estado de São Paulo, a instância participativa já era obrigatória desde 1968, por meio da Portaria 105/68. Sobre o papel do Estado, Oliveira (1999) e Trindade (2009) demonstram a instituição da política educacional nacional, por meio de modificações e substituição do Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres que regia a APM, localmente.

Segundo Oliveira (1999), o 1º Estatuto Padrão que regia as APMs, em São Paulo, datado de 1934, se aproximava das intenções de Lourenço Filho. Já os demais (1968 e 1971) deram à APM, gradativamente, o caráter de administradora e captadora e recursos

de possível instrumento democrático de participação da comunidade escolar, as APMs foram transformadas, no decorrer de sua história, em instrumentos de poder autoritário, controladas por órgãos centrais do Estado, que procuram cooptar e controlar a participação popular na escola (OLIVEIRA, 1999, p. 74).

Na mesma direção, Trindade, que também focalizou as instâncias participativas do grêmio estudantil e conselho escolar, conclui:

[a] gestão democrática pode se realizar no interior das escolas públicas paulistas, já que estas possuem as instituições e os colegiados escolares, que constituem espaços reconhecidos legalmente como espaços de participação e de realização da gestão democrática. Porém, cabe considerar que a legislação torna restrita essa possibilidade, pois ao instituir e regulamentar o princípio democrático definiu a forma de participação dos segmentos escolares,

estabelecendo quais funções os representantes devem desempenhar no interior daqueles espaços (TRINDADE, 2009, p. 7).

É importante considerar, ainda, que os dois estudos trataram também do Estatuto Padrão das APMs de São Paulo, de 1978, em vigor até os dias de hoje – detalhado no capítulo 1º desta dissertação.

Nesse sentido, as duas dissertações contribuem para esta pesquisa na medida em que fornecem um panorama histórico e legal sobre as APMs no Brasil e sugerem que, apesar de não terem sido criadas com esse fim, são instrumentos do Estado, funcionando mais como administradoras de recursos do que como instância de participação democrática.

Ao terminar a leitura das dissertações, uma questão se impôs: como essas instituições participativas funcionam na prática? Elas cumprem a legislação de 1978 em todos os seus aspectos, isto é, as APMs são favoráveis à participação e debate das questões educacionais – próximas às ideias de Lourenço Filho – ou se distanciam dessas características, aproximando-se dos estatutos criados durante a ditadura militar?

As seis dissertações restantes, lidas para esta revisão bibliográfica, relatam experiências de APMs em escolas públicas, localizadas no Estado de São Paulo e respondem parte das questões apresentadas acima.

No trabalho de Antônio (2008), único realizado sobre a rede estadual de São Paulo, na capital paulista, campo de pesquisa deste estudo, o autor afirma – com base na análise da legislação vigente e na experiência pessoal de 20 anos como professor, diretor e supervisor de ensino – que as APMs não cumprem a função de instância participativa, prescrita em lei: “a participação dos pais e da comunidade nas APM(s) é muito fraca, quase nula em alguns casos, o que barra o verdadeiro papel dessas instituições que é a integração escola-comunidade e assistência ao escolar” (ANTÔNIO, 2008, p. 149). As APM(s), reitera o autor, “de maneira geral, não colaboram no aprimoramento educacional e pouco integra a família no interior da escola” (idem p. 135).

Antônio (2008) também afirma que o acúmulo de funções da escola induziu “as APM(s) a transformarem-se em instituições complexas no ponto de vista administrativo” (p. 148), responsáveis, inclusive, desde compra de materiais didáticos e a realização de pequenas reformas no prédio até a contratação de funcionários. (ANTÔNIO, 2008, p. 148).

Na mesma linha de raciocínio, em tom de denúncia, os trabalhos de Matsui (2006) e Machado (2008) buscam entender as razões para o baixo envolvimento dos pais nas

instâncias participativas – partindo da hipótese de que ela é baixa, antes mesmo de ir a campo. Matsui (2006) fez entrevistas com pais membros de APMs e não membros, professores e diretores de quatro escolas da cidade de Guarulhos (SP). Já Machado entrevistou apenas professores de sete escolas da cidade de Franca (SP).

Ainda com um foco negativo sobre a atuação das APMs, na prática, o trabalho de Oliveira (1999) aponta o papel autoritário do diretor na maioria das escolas como um fator que impede o funcionamento da APM de forma participativa. Na dissertação, a autora investigou uma escola estadual, localizada na periferia da cidade de São Carlos (SP). A escola, que funcionava de forma precária, com total ausência do Estado, motivo de vergonha para os alunos, obteve uma pequena melhora estrutural como a construção, por exemplo, de uma horta no pátio da instituição de ensino, por causa da participação de alguns pais na APM. Porém, essa mobilização foi rapidamente desfeita por interferência do diretor.

O trabalho de Minasi (1997) descreve a tentativa de envolvimento de pais, em uma escola estadual de Campinas (SP), que também foi abortada por vontade de professores e da direção. O autor participou dessa tentativa e classificou sua pesquisa como de caráter intervencionista.

A única dissertação que percebe positividade a ação da APM é a de Branco (2006) que analisa a implantação do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) em duas escolas do município de Araçatuba. Após 10 anos do programa, implantado em 1996, na rede estadual de SP, as APMs cumprem a função atribuída pelo Estado de gerenciar os recursos liberados pelo programa.

Assim, pode-se constatar que a maior parte da produção acadêmica analisada, que trata das práticas das APMs, possui um caráter de denúncia ao relatar o não funcionamento das APMs. Em casos onde se buscou o envolvimento efetivo, nas instâncias participativas, não houve resultado, ou ele foi garantido por menos de um ano letivo.

Outra constatação da revisão bibliográfica sobre o tema é que a maioria dos trabalhos analisa a instância participativa apenas como reprodutora da vontade do Estado e do *status quo*, desconsiderando as características e o funcionamento da escola estudada, a não ser por esse foco.

Para Antônio (2008), há três motivos para o não funcionamento da APM: “a falta de entendimento do que é participação pela comunidade, a trajetória histórica de antiparticipação do povo brasileiro e a falta de compromisso dos dirigentes em formar as

pessoas para que ocorra uma posterior auto-formação” (ANTÔNIO, 2008, p. 135). São, portanto, razões externas à escola.

Na mesma linha, as dissertações de Matsui (2006) e Minasi (1997) relacionam o insucesso da experiência das APMs nas escolas à tradição cultural de não participação da população brasileira e à existência dos aparelhos burocráticos (estatal e escolar) como continuação do Estado. Nesse sentido, segundo Minasi (1997), a única solução para a participação é a conquista da mesma, por meio de uma mobilização geral da sociedade.

Complementando essa ideia, Oliveira (1999) justifica o não funcionamento da APM, por meio do conceito “panela burocrática”, proposto por Tragtemberg, apontando que o dispositivo “se encontra estratificado na escola impedindo a participação de pais e alunos” (OLIVEIRA, 1999, p. 64).

Mesmo com uma visão positiva a respeito das práticas da APM, o trabalho de Branco (2006) também atribui o funcionamento da mesma, no que tange ao PDDE, como reprodução da vontade do Estado – em seu caráter capitalista.

Machado (2008), por fim – apesar de pensar a escola como reprodutora do Estado – é a única que menciona a necessidade de a escola assumir o papel de conscientizadora dos pais sobre a importância da participação na APM.

Nesse sentido, no que se refere à prática, percebe-se que a maioria das APMs no Estado só existe no papel. Mesmo aquelas que estão em atividade, em muitas ocasiões, não conseguem exercer nem o papel de administradora de recursos devidos, uma vez que os agentes envolvidos – pais, professores, direção, alunos e comunidade do entorno – não participam da sua gestão.

Vê-se, portanto, que a APM não foi analisada, sob um ponto de vista que leve em conta não só os aspectos externos e burocráticos, fundamentais para o entendimento das instâncias participativas, mas também o funcionamento interno da escola, ou seja, das apropriações que a escola e seus agentes fazem da legislação e do aparelho burocrático, não sendo vista apenas como reprodutora do *status quo*. Nessa perspectiva, poderão ser encontrados pontos de não funcionamento e de funcionamento da APM.

Com o intuito de preencher a lacuna existente, definir o problema de pesquisa e os objetivos e de analisar os dados encontrados, utilizamos conceitos e procedimentos anunciados por Lima (2008), Canário (2005) e Apple (2001).

De Lima (2008), foram empregados, principalmente, os conceitos de modo de funcionamento díptico da escola como organização e perspectiva neotayloriana na administração escolar.

A construção sobre o modo de funcionamento díptico da escola como organização aborda a junção entre a burocracia e a anarquia organizada, estabelecendo o Plano das orientações para a ação organizacional e o Plano da ação organizacional.

Segundo Lima (2008), o modelo burocrático, com base na teoria de Weber, que criou o denominado tipo ideal de burocracia, é “o modelo de racionalidade típico do homem econômico, que acentua o consenso, a certeza e a estabilidade, em suma, a racionalidade objetiva, a priori” (LIMA, 2008, p. 24). Quando aplicada ao estudo da escola, a perspectiva acentua a importância das normas abstratas e das estruturas formais, dos processos de planejamento e de tomada de decisões, da consciência dos objetivos e das tecnologias, da estabilidade, do consenso, e do caráter preditivo das ações organizacionais.

Nesse sentido, pode-se dizer que os dados trazidos pelos estudos sobre as APMs têm como base a perspectiva burocrática, com foco apenas na legislação e na escola como reprodutora das regras oficiais, embora esse referencial não tenha sido utilizado. Porém, segundo Lima (2008), o modelo burocrático, por sua rigidez, não é suficiente para abarcar a complexidade do estudo da organização escolar. Ele omite

a importância dos conflitos organizacionais, a definição problemática dos objetivos, as dificuldades impostas por uma tecnologia ambígua e as estruturas informais. É que estes elementos são já parte integrante de um outro universo, um universo não oficial, muitas vezes constituído à margem de leis e de regulamentos, que o modelo burocrático não contempla (LIMA, 2008, p. 28).

O outro modelo apresentado por Lima, que atende aos pontos listados acima e representa a imagem contrária ao modelo burocrático, é a anarquia organizada, cujos “objetivos são considerados pouco claros e em conflito, as tecnologias são consideradas ambíguas e incertas, isto é, pela imagem contrária ao modelo racional ou burocrático” (LIMA, 2008, p. 30).

Porém, o modelo anárquico também não atende, exclusivamente, ao estudo das organizações escolares. Entre outras razões, apesar de terem suas particularidades e certa autonomia, as escolas públicas integram um sistema central e burocrático do estado.

Com base nessas reflexões, Lima (2008) propõe o estudo da organização escolar, por meio do modo díptico da escola como organização, ou seja, da utilização simultânea dos dois modelos. O conceito tem, como base, o plano das orientações para a ação

organizacional e o plano da ação organizacional. O primeiro é composto por estruturas latentes (com regras e leis oficiais e formais) e ocultas (com regras não formais e informais). Já o plano da ação organizacional – aquilo que realmente acontece – são as estruturas manifestas com regras efetivamente atualizadas, uma mistura entre as formais e as não formais e as informais.

Assim, o autor propõe que a organização escolar seja estudada em seus lados burocrático (das leis e normas oficiais) e anárquico (leis e regras não-formais e informais criados na escola). Com base nesse estudo, é possível analisar a prática manifesta localmente.

O conceito de modo díptico da escola permeou toda a realização deste trabalho, contribuindo, desde a definição do problema e dos objetivos até a análise dos dados coletados. Com base no conceito de Lima (2008), esta pesquisa analisou a prática de uma APM, considerando o sistema escolar em que ela está inserida, e o interior da escola, ou seja, as relações conflituosas e pacificadoras existentes, as regras criadas pela escola, as adaptações das regras formais e o cotidiano escolar. Dessa forma, partiu-se do pressuposto de que a escola tem certa autonomia em relação às estruturas das redes escolares, sendo produtora de regras e não só reprodutora.

Outro conceito desenvolvido pelo autor, utilizado nesta pesquisa, é a perspectiva neotaylorista na administração escolar. O conceito aponta para o retorno do taylorismo (do início do século XX) nos dias de hoje. Nessa perspectiva, os fenômenos de informatização dos serviços e da produção funcionam como fator de reorganização do trabalho – característica do taylorismo –, de modo a assegurar a centralização e o controle.

Para Lima (2008), a perspectiva neotaylorista, de forma geral e de forma específica, na administração escolar, é voltada para a racionalização, eficácia, eficiência, otimização, relação custo-benefício favorável e progresso. O neotaylorismo, é a

crença nas capacidades reguladoras do mercado, na concorrência e na competitividade, nas ideologias meritocráticas e no sucesso, no racionalismo econômico, na empresa como sinônimo de organização, nos resultados quantificáveis, no controle da qualidade etc. (LIMA, 2008, p. 120).

Segundo o autor, na concepção neotaylorista, os conceitos de autonomia, descentralização e participação surgem com novos significados e perdem o sentido político. Essas definições são associadas, respectivamente, à construção de uma cultura

empresarial, à ordem espontânea do mercado ligada à liberdade individual e à eficiência econômica, e à técnica de gestão em favor do consenso.

Nesse sentido, a organização e a administração escolares, na perspectiva neotaylorista,

surtem progressivamente despolitizadas e desideologizadas, naturalizadas enquanto instrumentos técnicos-rationais, auto-justificadas e legitimadas na base dos imperativos de modernização e de reforma educativa (LIMA, 2008, p.126).

Assim, a escola é vista como uma empresa educativa e deve ser gerida como tal.

A perspectiva neotaylorista de administração escolar contribuiu para este trabalho na medida em que revela a forma de pensar da sociedade atual e como essa visão chega à escola. A perspectiva permeia tanto a análise da prática, por meio do modelo burocrático – de como a escola reproduz o discurso do estado e da sociedade –, quanto por meio do modelo anárquico – como a escola cria novas regras.

De Rui Canário (2005), são empregados os seguintes construtos teóricos: totalidade da escola, escola como organização e não unidade administrativa e escola como forma, organização e instituição.

Canário (2005) define a escola como uma totalidade sistêmica, “mediadora entre as decisões de orientação política geral e os comportamentos dos atores individuais” (CANÁRIO, 2005, p. 38). Para ele, a escola é uma “entidade cujas partes estão em inter-relações constantes umas com as outras” (idem, 1996, p. 131) e “um sistema aberto que realiza trocas permanentes com seu meio ambiente” (idem, 2005, p. 54). Segundo o autor, o estudo da escola como sistema aberto permite “verificar que suas fronteiras não têm caráter rígido e definido, antes aparecem como flutuantes”. (idem, 2005, p.54). Assim, conceber a escola como totalidade significa que ela deve ser estudada sob a perspectiva meso, ou seja, partindo da escola, mas relacionando-a com a perspectiva macro.

Outro conceito desenvolvido por Canário (2005) é o de escola como organização, e não unidade administrativa. Para o autor, a escola não é apenas uma unidade administrativa que prolonga a administração central: trata-se de uma “organização social, inserida e articulada com o contexto local singular, com identidade e culturas próprias, produzindo modos de funcionamento e resultados educativos muito diferenciados” (CANÁRIO, 2005, p. 53). Além disso, segundo o autor, a escola é construção social cuja configuração e

funcionamento têm, como elementos decisivos, a ação e a interação dos diferentes atores sociais em presença.

Os conceitos trazidos por Canário vão ao encontro da visão de Lima, na medida em que propõe uma análise que integre o exterior e o interior da escola, levando em conta as características próprias à instituição. A escola, segundo Canário (2005), é pensada em três dimensões: forma, organização e instituição. A forma corresponde à dimensão pedagógica, na maneira de conceber a aprendizagem. Já a perspectiva da organização refere-se aos modos específicos de estruturação de espaços, tempos, agrupamentos de alunos e modalidades de relação com o saber. Por fim, a dimensão institucional significa ver a escola como formadora de cidadãos para a unificação cultural, linguística e política. Neste estudo, as perspectivas utilizadas foram a organizacional e a institucional, considerando a estrutura interna característica da escola e a sua função social.

Apple (2001) também orienta esta pesquisa. Para este autor, a democracia deve estar presente nas escolas tanto no que se refere à criação de estruturas e procedimentos democráticos, por meio dos quais a vida escolar se realiza, quanto no currículo escolar:

as escolas democráticas são marcadas pela participação geral nas questões administrativas e de elaboração de políticas. Comitês, conselhos e outros grupos que tomam decisões no âmbito da escola incluem não apenas os educadores profissionais, mas também os jovens, seus pais e outros membros da comunidade escolar (APPLE, 2001, p. 20).

Para o autor,

[a]s escolas democráticas pretendem ser espaços democráticos, de modo que a ideia de democracia também se estenda aos muitos papéis que os adultos desempenham nas escolas. Isso significa que os educadores profissionais, assim como os pais, os ativistas comunitários e outros cidadãos têm o direito de estar bem informados e de ter uma participação crítica na criação das políticas e programas escolares para si e para os jovens (idem, p. 18).

Nesse sentido, Apple (2001) afirma que a tomada de decisão deve ser uma tentativa genuína de respeitar o direito das pessoas de participarem das decisões que afetam sua vida e não apenas uma “engenharia de unanimidade” (APPLE, 2001, p. 21) de decisões já pré-estabelecidas. Assim, para que uma escola seja democrática, é preciso que haja a participação de todos os membros da comunidade escolar e do entorno e que essa participação se dê de forma efetiva, ou seja, com informações sobre o tema e o direito à tomada de decisão. Com base nessa ideia, “as comunidades de alunos das escolas

democráticas são marcadas pela ênfase na cooperação e na colaboração, e não na competição” (idem, p. 22).

Sendo a APM uma instância concebida como participativa, ou seja, um lugar favorável ao exercício da participação da comunidade escolar e do entorno, pode-se perceber, por meio dela, se há, ou não, indícios de traços da atuação democrática na escola estudada. Com base na literatura sobre o tema e no referencial teórico apresentados, esta pesquisa problematiza as funções de uma APM efetivamente cumpridas no dia-a-dia da escola.

A análise, sob uma perspectiva de estudo das organizações internas, nas instâncias escolares, considerando a escola como organização, e sem deixar de lado sua inserção no conjunto da rede escolar, conduz ao seguinte problema de pesquisa: quais as características e ações/contribuições de uma APM, considerada atuante pela comunidade escolar, para a escola da qual faz parte?

Do problema central, decorrem os desdobramentos:

1) quais as características legais de uma APM e quais as características efetivas da APM estudada? Nas relações da organização escolar, o que a escola cria em relação às funções da APM? Como as características legais, ou formais, se relacionam com as características não-formais ou informais da APM?

2) Há contribuições da APM estudada, do ponto de vista formal e informal, nas áreas financeira, processo educativo dos alunos e integração família-escola-comunidade? Quais as ações realizadas pela APM? Como se dão essas ações? O que favorece ou impede essas ações?

3) A APM estudada tem traços de atuação democrática?

Esta pesquisa, portanto, teve como **objetivo geral** estudar as características e contribuições de uma APM considerada atuante pela comunidade escolar para a escola da qual faz parte.

Foram **objetivos específicos** decorrentes:

1) identificar as características de uma APM, segundo a legislação, e as características reais da APM estudada. Detectar o que a escola cria em relação às funções da APM, de acordo com sua organização local e cultura própria. Identificar a relação entre as características legais/formais de uma APM e as características não formais e informais da APM estudada;

2) identificar a existência de contribuições da APM estudada, do ponto de vista formal e informal, nas áreas financeira, processo educativo dos alunos e integração família-escola-comunidade e identificar essas ações detectando os aspectos que favorecem ou impedem tais ações;

3) verificar se a APM estudada possui traços de atuação democrática.

A primeira **hipótese** de pesquisa é a de que a APM, atuante de acordo com a comunidade escolar, apresentou uma tendência de funcionar mais pelas regras informais e não formais, criadas no âmbito específico e próprio da organização escolar, do que pelas regras formais. Além disso, uma segunda hipótese explícita que as contribuições/ações da APM estudada para a escola ocorreram em intensidades diferentes nas áreas financeira, processo educativo e integração família-escola-comunidade.

Para responder aos objetivos anunciados, realizamos uma pesquisa de abordagem qualitativa com características etnográficas. O estudo incluiu uma análise da legislação norteadora das APMs e de teorias relacionadas ao tema. Efetuou-se uma pesquisa empírica em uma escola de ensino médio da rede estadual de ensino de São Paulo, considerada atuante pela comunidade escolar e do entorno. Optou-se por uma APM reconhecida como atuante, já que, segundo Antônio (2008), a maioria das APMs só existe no papel.

A coleta de dados na escola e na APM estudadas foi efetuada por meio de uma pesquisa de campo, realizada entre maio e novembro de 2011. A busca de informações incluiu leitura das atas de reuniões da APM, observação de oito reuniões da APM – pois a partir desse número o esquema das reuniões mostrou-se repetitivo –, e entrevistas semi-estruturadas com a vice-diretora da escola – membro do conselho diretivo da APM que participa de todas as reuniões – e três pais, membros da APM.

A observação das reuniões foi sistemática, o que implicou a aplicação de roteiro de observação, previamente testado (ver anexo 1), com definição de categorias de observação, embora com abertura para inserção de ações não esperadas. Dessa forma, não foram descartados os fatores particulares identificados nas reuniões, os quais foram registrados, como descrição de sujeitos presentes, reconstrução de diálogos, descrição de locais, descrição de eventos sociais e descrição de atividades realizadas. Além disso, foram consideradas também as reflexões analíticas e metodológicas, elaboradas durante o processo de observação.

As reuniões observadas aconteceram em 2 e 9 de maio, 6 e 28 de junho, 8 e 30 de agosto, 27 de setembro e 31 de outubro.

No que se refere à leitura das atas do período, entre maio e outubro de 2011, reuniões das quais não participei, foram examinados 12 registros datados de 16, 23 e 31 de maio, 13 e 20 de junho, 4 de julho, 1, 15 e 22 de agosto, 5 de setembro, e 10 e 17 de outubro. A documentação referente aos dias 6 de junho 12 e 19 de setembro e 3 e 24 de outubro não foi disponibilizada para análise porque a secretária da APM, responsável pela redação da ata, não estava presente e o registro não foi providenciado.

Devido à reduzida quantidade de informações geradas nas atas, só foi possível identificar as pautas tratadas e as decisões tomadas durante as reuniões.

As entrevistas foram conduzidas com base em roteiro prévio e flexível (ver anexos 2 e 3) e, por questões éticas, a escola e os entrevistados não foram identificados nesta pesquisa. Os depoimentos foram coletados entre novembro e dezembro de 2011, e os entrevistados, além da vice-diretora da escola, os diretores executivo, financeiro e social da APM, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, redigido segundo as exigências do Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Esta pesquisa está estruturada em dois capítulos e considerações finais. No primeiro, intitulado “Cenário da pesquisa: a legislação, a escola e a APM”, são apresentadas as bases legais de uma APM e a análise das características da escola e da APM, estudadas a partir da legislação e o referencial teórico adotado. Já o segundo capítulo, “Ações realizadas e não realizadas da APM”, consistiu na identificação e análise, de acordo com a legislação e referencial teórico adotado, das ações/contribuições efetivas, das tentativas e das falhas da APM estudada para a escola.

Capítulo 1

CENÁRIO DA PESQUISA: A LEGISLAÇÃO, A ESCOLA E A APM

Este capítulo visa responder à parte do objetivo geral e ao primeiro objetivo específico, referentes às características legais e próprias da APM. Para isso, foram apresentados os fundamentos legais que regem o funcionamento das APMs no Estado de São Paulo e os cenários da escola e da APM estudada.

1.1. Fundamentos legais

No Brasil, a gestão democrática escolar é considerada um dos princípios da educação nacional. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206º (BRASIL, 1988), prescreve que o ensino “será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

Ao ser instituída, na forma da lei, a gestão democrática tornou-se um imperativo legal. No entanto, a legislação regulamentadora somente foi provida, em 1996, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9394. Na LDB, a gestão democrática está explicitada nos artigos 3º, 14º e 56º. Os dois primeiros tratam da educação básica e o último sobre o ensino superior – que não é objeto deste trabalho.

O Artigo 3º institui a gestão democrática como um dos princípios do ensino público, de acordo com a legislação dos sistemas de ensino da educação básica. O dispositivo prevê que as legislações estadual e municipal – que regem as redes de ensino, desde as creches até o ensino médio, em todo o país – devem ser baseadas na gestão democrática.

O Artigo 14º, por sua vez, estabelece que as normas de gestão democrática desses sistemas de ensino deverão ter como princípios:

- I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

De acordo com o artigo acima, a gestão democrática escolar deve acontecer, por meio da participação dos profissionais de cada unidade, no processo de construção do projeto pedagógico de cada escola, incluindo gestores, professores e funcionários. A gestão democrática também compreende a participação da comunidade escolar – gestores, professores, funcionários, alunos, pais de alunos, e comunidade local, residente ou frequentadora do entorno da escola – em conselhos escolares ou equivalentes, termo que abarca as APMs.

Na legislação atual, a APM não é citada nominalmente. A LDB de 1971, entretanto, além de mencionar o nome da instância participativa, a considerava elemento obrigatório a partir daquele momento. Essa retirada do nome da APM da legislação, em vigor, significa uma desvalorização da mesma nos parâmetros legais.

A alteração justifica-se na medida em que as APMs se tornaram obrigatórias no contexto da ditadura militar, onde, como já foi apresentado pela produção acadêmica sobre o tema (OLIVEIRA, 1999, TRINDADE, 2009), havia uma política de substituição do Estado, na qual a APM tinha papel fundamental e exclusivo, como administradora e captadora de novos recursos.

A Constituição de 1988 e a LDB de 1996, entretanto, surgiram, respectivamente, nos contextos de redemocratização e de início da democracia no Brasil. Conseqüentemente, as APMs, já associadas, exclusivamente, ao caráter financeiro consolidado, durante a ditadura militar, foram “substituídas”, em termos de valorização das instâncias participativas, pelos conselhos escolares, que, na década de 1980, passam de caráter consultivo a deliberativo, ganhando poder de decisão.

Na legislação paulista, as APMs são regidas por dois documentos: o Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres, estabelecido em 1978, por meio do Decreto nº 12.986/78, e as Normas Regimentais Básicas para as Escolas Estaduais de São Paulo, determinadas pelo Conselho Estadual de Educação (CEE) do Estado de São Paulo pelo Parecer nº 67/98.

Com o intuito de identificar as características legais de uma APM, nos dias de hoje, e as contribuições que ela deve fornecer à escola, de acordo com o previsto pela legislação, fiz uma análise detalhada dos dois documentos paulistas.

No que se refere ao conceito e ao objetivo da APM, o Estatuto de 1978 determina o seguinte: “Artigo 2º: A APM, instituição auxiliar da escola, terá por finalidade colaborar

no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao escolar e na integração família-escola-comunidade” (SÃO PAULO, 1978).

Pelo enunciado do artigo, percebe-se que a APM é concebida como uma instituição auxiliar, portanto, não subordinada à escola, o que lhe confere relativa autonomia. A instância participativa é, também, um órgão colaborativo que deve auxiliar na organização escolar.

O objetivo da APM, previsto no Artigo 2º do Estatuto de 1978, tem o verbo central “colaborar”, demonstrando a atribuição de caráter participativo da APM. Na legislação de 1971, por exemplo, o verbo central era “favorecer”, que não tem a mesma conotação. A finalidade, expressa no documento de 1978, define claramente as áreas de atuação da APM: processo educacional, assistência ao escolar e integração família-escola-comunidade – as quais também conferem à APM um caráter participativo e democrático.

Por processo educacional, entendo as ações relacionadas ao aprendizado do aluno na escola, que vão do conteúdo estudado pelos estudantes e sua abordagem pelos professores até a relação de professores com alunos e outros agentes.

Assistência ao escolar, por sua vez, trata-se de auxílio na resolução de problemas pedagógicos, sociais, econômicos e de saúde do aluno e de sua família. Por fim, a integração família-escola-comunidade significa a participação da família nas decisões da escola e a entrada da comunidade no espaço escolar.

No que se refere às funções da APM, a legislação determina:

Artigo 4º: Para a consecução dos fins a que se referem os artigos anteriores, a Associação se propõe a:

I - colaborar com a direção do estabelecimento para atingir os objetivos educacionais colimados pela escola;

II - representar as aspirações da comunidade e dos pais de alunos junto à escola;

III - mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a escola, provendo condições que permitam:

a) a melhoria do ensino;

b) o desenvolvimento de atividades de assistência ao escolar, nas áreas sócio-econômica e de saúde;

c) a conservação e manutenção do prédio, do equipamento e das instalações;

d) a programação de atividades culturais e de lazer que envolvam a participação conjunta de pais, professores e alunos.

IV - colaborar na programação do uso do prédio da escola pela comunidade, inclusive nos períodos ociosos, ampliando-se o conceito de escola como “Casa de Ensino” para “Centro de Atividades Comunitárias”;

V - favorecer o entrosamento entre pais e professores possibilitando:

a) aos pais, informações relativas tanto aos objetivos educacionais, métodos e processos de ensino, quanto ao aproveitamento escolar de seus filhos;

b) aos professores, mais visão das condições ambientais dos alunos e de sua vida no lar (SÃO PAULO, 1978).

Como objetivo da APM, a apresentação das funções da instância participativa na normativa também sugere o caráter participativo, composto por termos como “colaborar”, “representar” e “mobilizar”.

Segundo o Artigo 4º da legislação acima, as funções da APM definem a forma com que o objetivo central da instância participativa será cumprido. No entanto, em uma análise mais cautelosa, como já mencionado por Oliveira (1999), o Estatuto de 1978, mesmo com um discurso mais participativo e democrático que o anterior (1971), está em vigor há 20 anos e, portanto, também foi escrito durante a ditadura militar. Para o autor, nesse contexto histórico, os dois documentos, de 1971 e de 1978, mantêm a APM, exclusivamente, como administradora e captadora de recursos, em detrimento de suas outras funções.

Na legislação de 1978, uma das funções previstas para a APM é a conservação e manutenção do prédio, do equipamento e das instalações da escola, o que deve ser realizado por meio da mobilização de recursos financeiros. Nesse sentido, a questão financeira pode ser percebida apenas como um dos aspectos da APM determinados na lei. Porém, a análise dos artigos 6º, 7º e 45º, mostra que a estrutura montada pela legislação para realização do objetivo e das funções da APM prioriza a captação e administração de recursos financeiros em detrimento dos outros pontos.

Artigo 6º - Os meios e recursos para atender os objetivos da APM serão obtidos através de:

- I - contribuição dos sócios;
- II - convênios;
- III - subvenções diversas;
- IV - doações;
- V - promoções diversas;

Artigo 7º - A contribuição a que se refere o inciso I do artigo anterior será sempre facultativa.

§ 1º - O caráter facultativo das contribuições não isenta os sócios do dever moral de, dentro de suas possibilidades, cooperar para a constituição do fundo financeiro da Associação.

§ 2º - No início de cada ano letivo e após haver encerrado o período de matrículas, previsto no calendário escolar, serão fixadas a forma e a época para a campanha de arrecadação das contribuições dos sócios.

Artigo 45 - Cabe à Associação de Pais e Mestres a administração direta ou indireta, da cantina escolar e outros órgãos existentes na escola, geradores de recursos financeiros. (SÃO PAULO, 1978).

Pelo dispositivo legal, o processo educacional dos alunos, a integração família-escola comunidade e a assistência ao aluno estão nos objetivos e nas funções da APM, mas apenas como indicações, e não como ações concretas e detalhadas. No que diz respeito ao aspecto financeiro, porém, as ações estão explicitadas no documento por meio do

detalhamento de formas de arrecadação de verbas da APM, inclusive pela administração da cantina e de outros órgãos geradores de recursos, a exemplo das copiadoras.

O Artigo 7º do Estatuto de 1978 desobriga os sócios da APM de contribuir financeiramente com a instância participativa, regra determinada pelo estatuto anterior. Porém, a valorização do aspecto financeiro da APM, em detrimento dos outros, aparece no parágrafo seguinte: “o caráter facultativo não isenta os sócios do dever moral de, dentro de suas possibilidades, cooperar para a constituição do fundo financeiro da associação” (SÃO PAULO, 1978). Nesse trecho, há uma coação implícita à participação na APM daqueles que não contribuem com a instância participativa financeiramente.

O Estatuto de 1978 trata também da forma de organização da APM. Segundo a legislação, a APM deve ser composta por quatro instâncias: Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.

A Assembleia Geral deve ser formada por todos os associados da APM e, entre suas funções, está a eleição dos Conselhos Deliberativo e Fiscal.

O Conselho Deliberativo terá seu corpo formado por 30% de professores, 40% de pais de alunos, 20% de alunos maiores de 18 anos e 10% de sócios admitidos da comunidade. Entre as suas funções está a eleição da Diretoria Executiva.

Ao Conselho Fiscal, formado por dois pais de aluno e um representante docente, cabe a fiscalização das contas da APM.

A diretoria executiva deve ser composta pelo diretor executivo, vice-diretor executivo, secretário, diretor financeiro, vice-diretor financeiro, diretor cultural, diretor de esportes, diretor social e diretor de patrimônio, sendo que nenhum desses cargos pode ser ocupado por alunos. A ela são atribuídas as seguintes funções:

- I - elaborar o Plano Anual de Trabalho, submetendo-o à aprovação do Conselho Deliberativo;
- II - colocar em execução o Plano aprovado e mencionado no inciso anterior;
- III - dar à Assembléia Geral conhecimento sobre:
 - a) as diretrizes que norteiam a ação pedagógica da escola;
 - b) as normas estatutárias que regem a APM;
 - c) as atividades desenvolvidas pela Associação;
 - d) a programação e aplicação dos recursos do fundo financeiro;
- IV - elaborar normas para concessão de auxílios diversos a alunos carentes;
- V - depositar em conta da APM, em estabelecimento de crédito oficial, todos os valores recebidos;
- VI - tomar medidas de emergência, não previstas no Estatuto, submetendo-as ao “referendo” do Conselho Deliberativo;
- VII - reunir-se, ordinariamente, pelo menos 1 (uma) vez por mês e, extraordinariamente, a critério de seu Diretor Executivo ou por solicitação de 2/3 (dois terços) de seus membros. (SÃO PAULO, 1978).

Ainda segundo a legislação, os representantes das quatro instâncias internas da APM devem se reunir, pelo menos, uma vez por mês.

No que se refere às Normas Regimentais Básicas para as Escolas Estaduais, determinadas pelo CEE por meio do Parecer nº 67/98 do CEE, é possível constatar que elas reproduzem a ideia de gestão democrática trazida pela LDB de 1996 e apontam as APMs – citadas nominalmente neste caso, diferente do que acontece na LDB – como instituição necessária ao exercício da gestão democrática na escola:

Artigo 9º: Para melhor consecução de sua finalidade, a gestão democrática na escola far-se-á mediante a:

I- participação dos profissionais da escola na elaboração da proposta pedagógica;
II- participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar - direção, professores, pais, alunos e funcionários - nos processos consultivos e decisórios, através do conselho de escola e associação de pais e mestres; (SÃO PAULO, CEE, 1998).

O documento reforça ainda a obrigatoriedade da instância participativa, também já determinada anteriormente:

Artigo 12º: A escola contará, no mínimo, com as seguintes instituições escolares criadas por lei específica:

I - Associação de Pais e Mestres;
II - Grêmios Estudantis.

Parágrafo único - Cabe à direção da escola garantir a articulação da associação de pais e mestres com o conselho de escola e criar condições para organização dos alunos no grêmios estudantis. (SÃO PAULO, CEE, 1998).

As características organizacionais legais da APM paulista apresentadas acima – estrutura de funcionamento, objetivo, funções e constatação de uma priorização do aspecto administrativo financeiro em relação aos demais – foram utilizadas neste e no segundo capítulos desta dissertação em análise, respectivamente, das características e contribuições/ações da APM estudada. Partindo do conceito de modo díplico da escola, como organização, apresentado por Lima (2008), essas características contribuíram para a análise na perspectiva burocrática.

Para balizar a análise da escola e da APM, examinadas sob a perspectiva do modelo anárquico, apresentado também por Lima (2008), ou seja, das regras não formais e informais próprias da instituição de ensino e da instância participativa, apresento, a seguir, no item 1.2 e 1.3, as características da escola e da APM estudadas, respectivamente.

1.2. Cenário da Escola

Após a revisão bibliográfica, levantamento da legislação nacional e do Estado de São Paulo sobre o tema, pesquisa sobre histórico da instância participativa no país, definição do problema a ser pesquisado, dos objetivos de pesquisa e dos procedimentos metodológicos, o próximo passo foi a escolha de instituição reconhecida por sua atividade para trabalho de campo.

A opção por uma APM atuante considerou o fato de que, para analisar as características e contribuições da instância participativa para escola da qual faz parte, a APM deveria ser atuante, já que, segundo a produção acadêmica sobre o tema, há poucos dados positivos sobre o cumprimento das regulamentações da APM. Os trabalhos constataram, inclusive, que muitas instâncias participativas existem apenas no papel.

Iniciei a busca pela instância participativa, em abril de 2011, por meio de uma pesquisa na *internet*. Na rede, encontrei notícias de jornal que destacavam a atuação de algumas APMs de escolas estaduais. Após uma pré-seleção, tentei contato telefônico com três escolas para verificar a viabilidade de realização da pesquisa.

No telefonema para a primeira escola, a coordenadora pedagógica da instituição, em tom de desconfiança e estranhamento pela ligação, informou que as reuniões da APM aconteciam, bimestralmente, aos sábados. A próxima reunião da instância participativa naquela escola aconteceria em 20 dias.

Na ligação para a segunda escola, a secretária da instituição, também com um tom de desconfiança pela ligação, informou que não havia responsável sobre o tema, naquele momento, que pudesse fornecer orientações e pediu-me para retornar na semana seguinte.

Na terceira escola, ao pedir informações sobre a APM, fui transferida pela atendente diretamente para a diretora da instituição. Após ser informada sobre o interesse pelo estudo de uma APM reconhecida por sua atuação, a diretora informou, de maneira solícita, mas bastante formal, que a instância participativa reunia-se toda semana às segundas-feiras, às 20 horas, com exceção da última semana do mês, quando as reuniões aconteciam às terças.

Por coincidência, o contato telefônico foi realizado no dia 26 de abril, justamente uma terça-feira da última semana do mês. Assim, em tom prestativo, mas mantendo a formalidade, a diretora anunciou:

“teremos uma reunião hoje à noite. Você pode vir e falar direto com a vice-diretora, eu a avisarei sobre sua visita” (Diretora da escola estudada).

Fiquei entusiasmada com a possibilidade de ter encontrado a escola para a pesquisa. As informações obtidas, nas notícias de jornal, somadas ao fato de a APM se reunir semanalmente, davam indícios de que aquela instância participativa era atuante.

Como mencionado neste capítulo, a legislação determina que as reuniões da APM aconteçam, pelo menos, uma vez por mês. Mesmo assim, após finalizar o contato com a diretora da terceira escola, resolvi procurar mais dados sobre a instituição de ensino e sua APM. Assim, liguei para conhecidos meus e ex-alunos daquela escola que confirmaram o reconhecimento da APM pela comunidade escolar e entre as escolas da região. Naquela mesma noite, com a confirmação da atuação da APM, fiz minha primeira visita ao local. Por motivos éticos, comprometi-me a não identificar a escola e a APM estudadas.

Situada em um bairro de classe média da zona sul de São Paulo, a escola estadual de ensino médio está cercada por residências e pequenas lojas que atendem à população local. O lugar é tranquilo, sem violência e, com frequência, mesmo no período noturno, é possível ver um grande movimento de pessoas andando a pé.

O prédio da instituição de ensino é cercado por um muro de concreto de cerca de três metros de altura em toda a sua extensão, o que dificulta a identificação da escola por quem passa na rua. Já havia passado por ali inúmeras vezes e sabia que aquela era uma instituição de ensino, até pela movimentação de entrada e saída de alunos – prática comum em todas as escolas –, mas nunca tinha reparado em suas instalações.

Ao entrar na escola, pela primeira vez, vi que o prédio era muito maior do que aparentava por fora e muito bem conservado, bem acima do padrão encontrado nas escolas públicas de São Paulo. A diferença de estrutura fica mais evidente porque a escola visitada divide muro com uma escola pública estadual que atende alunos do ensino fundamental, e que não é tão bem conservada. Os muros e paredes externas da escola de ensino médio pareciam ter sido pintados recentemente; nos da escola de ensino fundamental, a tinta estava descascando.

Outra característica da escola de ensino médio, também percebida logo à primeira visita, foi a rigidez e forte disciplina que imperava no ambiente. Cheguei por volta das 19h30, para o primeiro encontro com a vice-diretora, e me deparei com um alto nível de controle da frequência e da pontualidade dos alunos. A prática assemelhava-se à de uma

escola particular de alto padrão, com carteirinha de identificação, marcação de atrasos e proibição de entrada como punição por tal falha. Cerca de vinte alunos que haviam se atrasado, naquele dia, para a 1ª aula, iniciada às 19hs, estavam aguardando o segundo sinal para entrar.

Segundo o regulamento interno da instituição, fornecido posteriormente pela vice-diretora, o portão da escola é fechado 10 minutos após o início de cada período, e os alunos que chegam atrasados devem esperar no *hall* de entrada da instituição a chamada para a 2ª aula. Além disso, o regulamento aponta que o aluno, com mais de dois atrasos, por bimestre, para os períodos matutino e vespertino, e quatro, para o noturno, não poderá mais entrar fora do horário. Nenhum estudante pode entrar na instituição a partir da 3ª aula.

A impressão de rigidez e disciplina foi reforçada pela constatação do uso obrigatório do uniforme completo – camiseta, calça ou bermuda, blusão em época de frio e tênis branco. Segundo o estatuto, a ausência do traje também impede a entrada do estudante na instituição.

Após minha identificação na recepção da escola fui chamada pela vice-diretora para conversar. A mulher, de cerca de 50 anos, aparentava nervosismo e cansaço.

Ao entrar na sala da direção, apresentei-me e contei sobre minha conversa com a diretora no período da manhã. Expliquei que a gestora havia me autorizado a ir à escola conhecer o trabalho da APM e, possivelmente, realizar a pesquisa acadêmica. A vice-diretora, no entanto, disse de forma ríspida e grosseira:

mas eu não autorizo (Vice-diretora da escola).

Tentei me explicar novamente, reforcei que era aluna de mestrado do Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: História, Política, Sociedade da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, mas ela parecia irredutível. Após um sentimento de frustração e humilhação, tomei fôlego e tentei continuar a conversa.

Depois de muitas explicações, a vice-diretora pediu que eu retornasse na reunião/semana subsequente com uma carta de apresentação do Programa, justificando minha pesquisa. E afirmou, finalizando a conversa, já se levantando e me acompanhando até a saída de sua sala:

não posso deixar qualquer um entrar aqui. Além disso, tenho que conversar com os pais da APM e ver se eles não se incomodarão com sua presença nas reuniões [...] Traga a autorização na semana que vem e conversamos (Vice-diretora da escola).

Mesmo não entendendo tamanha rispidez, já que tinha autorização da diretora para estar no local, concordei com todas as exigências da vice-diretora e afirmei que voltaria na semana subsequente.

No dia 2 de maio, voltei à escola com a carta de apresentação do programa assinada por seu coordenador. Entreguei a carta para a vice-diretora e, antes de me dirigir a palavra, ela leu o documento na íntegra. Quando terminou disse:

ok. Vamos para a sala da APM que vou te apresentar aos pais (Vice-diretora da escola).

Diferente do que tinha dito, sobre consultá-los sobre minha presença, a vice-diretora apenas me apresentou como aluna de mestrado da PUC que frequentaria algumas reuniões da APM para realização de um trabalho.

Todos foram acolhedores, e decidi que ali seria feita minha pesquisa. As características da escola, apresentadas a seguir, foram colhidas durante as visitas à instituição, a frequência às reuniões da APM (registradas no caderno de campo) e a realização das entrevistas com os pais membros da APM e a vice-diretora.

Criada em 1966, a escola estudada atende a cerca de 1.800 alunos de grupos sociais variadas, matriculados no ensino médio regular em três períodos: matutino, vespertino e noturno. Sobre o público atendido, o diretor financeiro da APM afirmou:

aqui tem desde alunos de classe alta que os pais estão passando por dificuldade ou se separando e não conseguem pagar mais uma escola particular; passando por alunos de classe média que vivem no bairro; até os filhos das empregadas que trabalham para a classe média ou de pais que prestam serviços na região (Diretor financeiro da APM)

O corpo docente da instituição é composto por mais de 80% de professores efetivos e os gestores da escola (diretora e dois vice-diretores) trabalham na instituição há mais de 20 anos. A diretora e a vice, entrevistada nesta pesquisa, são concursadas e graduadas, respectivamente, em Pedagogia e Matemática. O corpo de gestores se reveza na instituição, durante os três períodos escolares, sendo que a diretora, normalmente, está presente apenas

no período da manhã. O revezamento confere forte atuação e autoridade aos vice-diretores, similar à autoridade da diretora.

A forte disciplina e tom de rigidez percebidos, no ambiente escolar, logo à primeira visita, foram confirmados ao longo da pesquisa de campo como característica da instituição.

Além do controle de presença e do uso do uniforme, previstos, inclusive, no regulamento da instituição, e do tom autoritário da vice-diretora, observei outras medidas nesse sentido que vão desde os banheiros trancados durante o período de aulas e abertos apenas no intervalo até a frequente presença de alunos na diretoria como punição por desobedecerem às ordens institucionais. Nesse sentido, notei que o tom autoritário e disciplinador na tomada de decisões na escola é seguido, em comum acordo, pelos três membros da diretoria e reforçado pelos professores em relação aos alunos, configurando-se como uma política da escola.

A fama de disciplinadora da instituição é conhecida por toda a comunidade escolar e valorizada pela maioria de seus membros, sendo, inclusive, uma das razões para a forte concorrência entre pais da região na busca por vagas na escola.

Em tom de orgulho, o vice-diretor executivo da APM afirmou:

essa escola é linha dura, não é como as outras (Vice-diretor executivo da APM).

Corroborando essa ideia, a vice-diretora da escola disse a um aluno, durante uma dessas conversas na diretoria, em tom possível de ser ouvido do lado de fora da sala:

...ou obedece às regras da escola, ou sai. Aluno querendo entrar aqui é o que não falta (Vice-diretora da escola).

Durante as reuniões da APM, soube que os alunos concluintes do ensino fundamental da escola vizinha têm prioridade na disputa acirrada por vagas disponíveis para primeiro ano do ensino médio da escola estudada. As vagas remanescentes são preenchidas por irmãos de alunos da instituição e demais interessados.

A segunda característica da escola, percebida logo no início da pesquisa e confirmada, ao longo do trabalho de coleta de dados, foram as boas e conservadas instalações da instituição de ensino, também revelada como uma das razões da forte procura de pais e alunos pela escola.

A escola possui fachada, paredes internas, portas e janelas recém-pintadas em branco e azul, salas bem conservadas com poucas cadeiras quebradas, lousas panorâmicas novas, banheiros limpos e com instalações conservadas, quadra poliesportiva pintada com grade e cobertura, e biblioteca com acervo de cerca de 10 mil livros didáticos e de literatura. A biblioteca funciona nos três períodos escolares, e os alunos podem frequentá-la durante o intervalo do seu período ou nos períodos em que não tem aula.

A instituição possui uma cantina, que também fica aberta durante todos os períodos. Nela, os alunos, professores e funcionários podem comprar lanches, salgados, sucos e refrigerantes. O serviço oferecido pela cantina é terceirizado e o aluguel pago pelo espaço é destinado à APM da escola.

Outro espaço existente é um novo laboratório de química. Porém, ele não está sendo utilizado por professores e alunos, porque serve de depósito para mantimentos enviados pelo governo para produção de merenda escolar. Mesmo com o fornecimento dos mantimentos, a comida não é produzida, pois não há local para prepará-la. A cozinha prometida pelo governo ainda não foi construída. Esse é um dos temas relatados no segundo capítulo deste estudo.

A escola tem, ainda, um centro de línguas com aulas de inglês, espanhol e francês gratuitas, frequentado por cerca de 800 pessoas, entre alunos da escola e pessoas da região. A seleção dos alunos do centro de línguas é feita por desempenho escolar, entre os alunos, e por ordem de matrícula, para o público externo.

A conservação e manutenção do ambiente escolar é muito superior à encontrada, normalmente, em escolas públicas, mesmo as localizadas em bairros de população com melhores condições econômicas. Como será explicado mais detalhadamente no decorrer deste trabalho, as boas instalações da escola são resultado do trabalho da APM.

A terceira marca da escola, identificada durante a pesquisa, foi a preocupação com o preparo dos alunos para os exames vestibulares e o mercado de trabalho. A constatação pode ser observada no objetivo da escola, determinado em seu estatuto:

o ensino médio desta escola visa contribuir, através de um processo pedagógico consistente, para o exercício da cidadania do aluno, sabedor de seus direitos e deveres na sociedade, resgatando os valores da nossa cultura. Busca também, oferecer ao aluno condições e conhecimento suficientes para uma melhor integração e atuação nos campos social e profissional assim como permitir a continuidade dos estudos no Ensino Superior (SÃO PAULO, 2011, p. 3).

Outra evidência observada sobre o tema foi a divulgação, no mural de recados da instituição, localizado no *hall* de entrada da escola, de um cursinho pré-vestibular particular renomado em São Paulo, com informação sobre bolsas de mais de 50% para alunos da escola estudada. No mesmo mural, havia também divulgação de vagas de trabalho para adolescentes em regime de aprendiz.

Na apresentação da escola pesquisada, realizada neste capítulo, foi possível constatar que a instituição de ensino possui algumas características determinadas em seu regulamento interno, ou não, que as tornam diferente das demais, como prevê Lima (2008).

Além disso, a descrição da escola permite enxergá-la como organização e em sua totalidade, conceitos propostos por Canário, onde a instituição não somente reproduz o que vem da administração central, mas também cria e adapta, de acordo com seu contexto local singular, com identidade e orientação próprias.

Dessa forma, de um lado, a escola estudada possui características que a definem legalmente como escola, tais como sua estrutura física – carteiras, lousas –, sua função social de educar crianças e adolescentes, a existência de uma APM, cantina administrada pela APM, entre outras. De outro lado, também tem características próprias como a forte disciplina, as boas instalações – elementos raros em outras instituições de ensino públicas – e a preocupação com o ensino superior.

1.3. Cenário da APM estudada

A existência da APM na escola estudada mostra que a instituição de ensino cumpre a legislação estadual que obriga a criação da instância participativa. Porém, da mesma forma que a escola possui características próprias, como a forte disciplina, as boas instalações e a preocupação com o vestibular e o mercado de trabalho, não comuns a todas as escolas de ensino médio, a APM da escola estudada também tem suas especificidades.

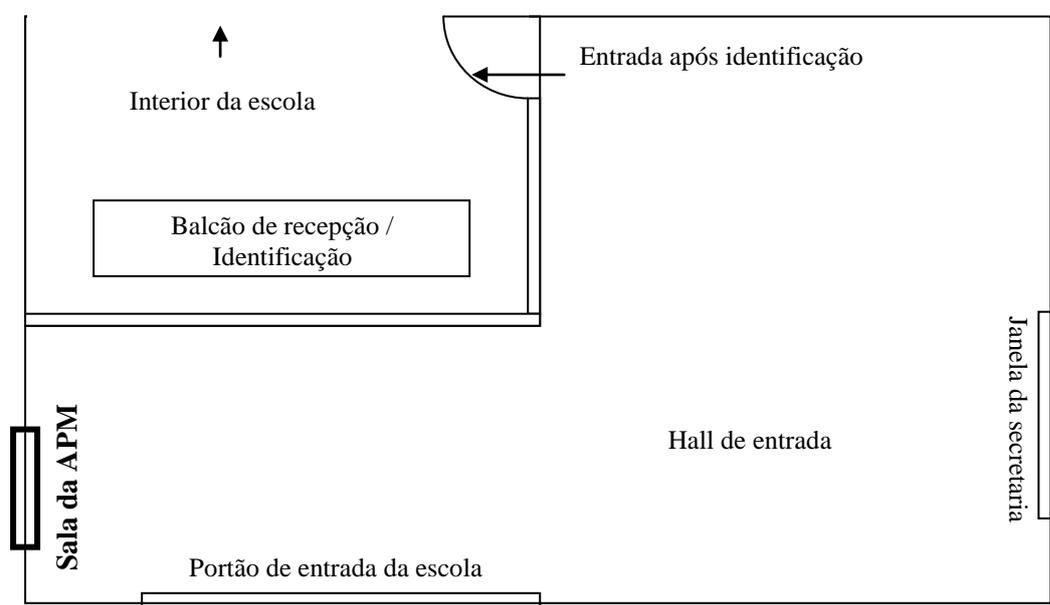
Neste tópico, são apresentadas as características legais e adaptadas da APM estudada, inclusas, respectivamente, nos modelos burocrático e anárquico propostos no modelo díptico de organização da escola, criado por Lima (2008).

Um dos primeiros fatores observados, ainda na primeira visita à escola, foi a sala da APM. Legalmente, não há regra que determine a existência de uma sala específica na instituição de ensino para as reuniões da instância participativa. Dessa forma, a

possibilidade de se reunir em uma sala própria, com placa de identificação é uma característica particular da APM estudada. Essa característica, em uma primeira análise, mostra a presença atuante da instância participativa na escola e sua valorização pela mesma.

A sala da APM está localizada logo no *hall* de entrada, na escola, à esquerda do portão principal e antes da recepção, onde há controle de entrada e saída, como indica a Figura 1.

Figura 1: Localização da APM no prédio da escola



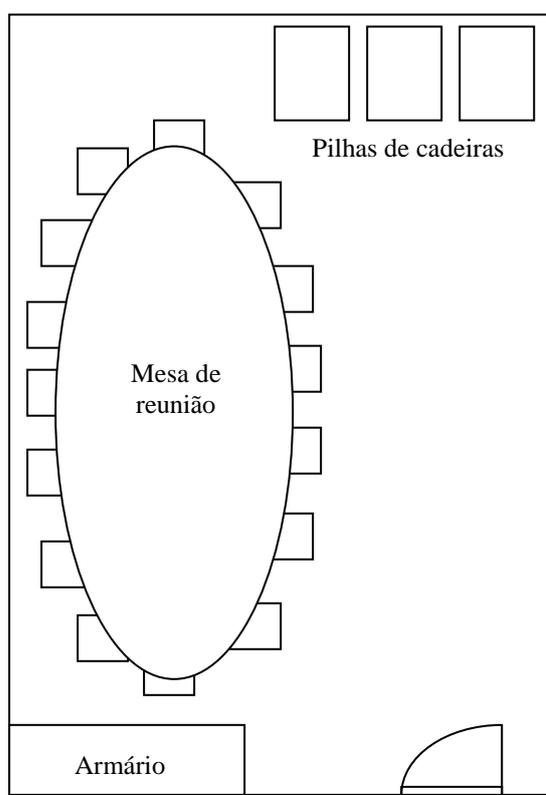
Fonte: Elaboração da própria autora

Essa localização, também vista como característica própria da APM, pode ser interpretada de duas formas: como uma maneira de abertura da APM para a comunidade ou como separação da escola em relação à instância participativa. Mesmo contribuindo para a escola, a APM fica “excluída” do que acontece dentro da instituição de ensino.

Pela análise das reuniões e da participação da comunidade (detalhadas no segundo capítulo), constatei que a sala representa sim uma valorização da APM na escola. Mas o fato de o ambiente estar “fora da instituição” significa também que, apesar do reconhecimento pela comunidade escolar do trabalho da APM, ela o realiza de forma isolada e nem sempre tem voz ativa.

A sala da APM estudada (ver Figura 2) tem cerca de 20 m² e, em seu centro, há uma mesa oval de madeira com cerca de 15 cadeiras do mesmo material. Ao fundo da sala, é possível encontrar três pilhas com cerca de cinco cadeiras em cada, que são utilizadas quando há mais do que 15 participantes nas reuniões. Na mesma parede da porta da sala, do lado esquerdo, há um armário onde os membros da APM guardam, desde documentos da instância participativa até copos de plástico para tomar o cafezinho com pão de queijo oferecido pelo cantineiro da escola em todas as reuniões.

Figura 2: Interior da sala da APM



Fonte: Elaboração da própria autora

No que se refere à disposição dos membros da APM na sala durante os encontros, não há indícios de hierarquia já que a mesa é oval e todos sentam-se lado a lado. Entretanto, nota-se que a vice-diretora da escola senta-se sempre mais perto da porta de saída. Isso ocorre porque, normalmente, ela é uma das últimas a entrar na sala, ausentando-se, frequentemente, para resolver problemas “internos” da escola. Assim, também sem nenhuma legislação sobre o tema, a organização dos membros na mesa de discussão durante as reuniões é uma característica própria da APM estudada.

No que se refere à organização da APM, a legislação, apresentada neste capítulo, determina que a instância participativa deve ser formada pela Assembleia Geral, pelo Conselho Deliberativo, pela Diretoria Executiva e pelo Conselho Fiscal e cada uma dessas instâncias deve se reunir, pelo menos, uma vez por mês. Além disso, para formar a configuração legal de uma APM, a Assembleia Geral da instância participativa deve eleger os membros dos Conselhos Deliberativo, Fiscal e da Diretoria executiva.

Na organização da APM estudada, porém, observei, no organograma (anexo 4), uma configuração própria que mistura as quatro instâncias. No documento, o Conselho Fiscal e a Assembleia Geral estão dispostos de acordo com a Lei. Entretanto, a APM estudada chama de Conselho Deliberativo o que a legislação chama de Diretoria Executiva.

Sobre a formação dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e da Diretoria Executiva da APM, por eleição da Assembleia Geral, da instância participativa, constatei, por meio de depoimentos dos pais entrevistados e de observação das reuniões, que ela não é feita. O que acontece é uma combinação e um revezamento de cargos entre os presentes nos encontros. A única forma de entrada de alguns pais novos é no início do ano, na primeira reunião de pais, quando a APM passa uma lista para que os interessados em participar informem os seus contatos.

Além disso, os cargos definidos no organograma não são exercidos de maneira formal pelos integrantes da APM, com exceção do diretor financeiro e do executivo que são obrigados a preencher cheques para o pagamento de despesas etc. Na realidade dessa instância participativa, os integrantes presentes nas reuniões fazem um pouco de tudo, sem função determinada.

Outro ponto de destaque é que, segundo o estatuto das APMs vigente no Estado de São Paulo, o Conselho Deliberativo deve ser formado por 30% de professores, 40% de pais de alunos, 20% de alunos maiores de 18 anos e 10% de sócios admitidos da comunidade. No caso da APM estudada, o organograma mostra que ela é formada apenas por pais de alunos. As únicas representantes da escola são a diretora e a vice-diretora da escola.

Nas reuniões observadas, constatei que, apesar de ser a presidente da Assembleia Geral e do Conselho Deliberativo, norma registrada em lei, a diretora da escola não esteve presente em nenhuma das reuniões dessa natureza. Já a vice-diretora, que no organograma ocupa o cargo de conselheira fiscal, que deve ser ocupado por um professor, segundo a

legislação, esteve presente, na maioria das reuniões observadas, como única representante institucional.

Ainda segundo a legislação analisada, a reunião que ocorre, semanalmente, na APM estudada seria a da Assembleia Geral, já que é aberta a pais interessados em participar. Porém, pelas presenças registradas nas reuniões, constatei que, na prática, a reunião que acontece, semanalmente, é uma mistura entre a reunião da Diretoria Executiva e a do Conselho Fiscal, que envolvem apenas 17 pessoas.

Das oito reuniões observadas, foram registrados os seguintes números de presenças: vice-diretora (sete), diretores executivo e financeiro (oito), pai, conselheiro fiscal (sete), diretora social (seis), vice-diretor executivo (quatro), secretária (três), vice-diretora cultural, diretor de esportes, vice-diretor de esportes e vice-diretor social (duas) e diretor de patrimônio e vice-diretor de patrimônio (uma). No mesmo período, além da ausência da diretora da escola, não foi registrada a presença do vice-diretor financeiro, da secretária adjunta e da diretora cultural.

Fora do organograma, foram registradas as presenças de um pai convidado – cujo filho não está mais na escola – por quatro vezes; de uma mãe de aluno, em uma reunião; de cinco alunos membros do grêmio estudantil da escola, em sete reuniões; e de uma aluna da escola (filha da vice-diretora de patrimônio), uma vez. A presença do grêmio, nas reuniões, ocorre a convite da APM e é melhor detalhada no segundo capítulo.

A ausência de professores no organograma da APM e nas reuniões não foi mencionada pelos pais, membros da instância participativa, ou pela vice-diretora, em nenhuma das reuniões assistidas. Porém, o descontentamento em relação a esse fato no que tange às reuniões, apareceu nas entrevistas de dois dos três pais. A ausência de professores no organograma da APM não foi mencionada por nenhum entrevistado.

Os professores não colaboram. É só você ver nossas reuniões, não há professores lá (Diretor executivo da APM).

Quando eu entrei na APM, percebi a maciça ausência de professores nas reuniões [...] Será que os professores da escola estão todos de má vontade ou será que eles não têm o menor incentivo por parte da direção em participar da APM? Digo isso, porque em outras APMs que frequentei havia a presença de professores (Diretora social da APM).

A ausência dos professores, nas reuniões, é percebida pelos pais de forma geral, mas com interpretações diferentes. No primeiro caso, o diretor executivo da APM acha que a ausência dos professores se deve ao desinteresse dos mesmos. Já para a diretora social, há uma falta de incentivo por parte da diretoria em sua participação. Para ela,

a participação de professores na APM é ruim para uma escola que tem dono. As pessoas começam a interagir, as ideias começam a ser trocadas e essa hegemonia fica comprometida (Diretora social da APM).

A vice-diretora da escola não mencionou esse tema em nenhum momento de sua entrevista, o que indica que a ausência de professores, nas reuniões, não parece ser um problema para ela.

Dessa forma, pelo que foi observado na escola, no organograma da APM, nas reuniões da instância participativa e nas entrevistas, a ausência de professores, na organização da APM e em suas reuniões, é uma característica própria da APM estudada, justificada por uma tendência disciplinadora e autoritária da escola, que dificulta a aproximação entre pais e professores.

No que se refere à baixa presença dos próprios pais nos encontros da APM, o tema também não foi mencionado nas reuniões. No entanto, foi citado pelos três pais entrevistados e pela vice-diretora:

se olharmos o número de alunos do colégio, vemos que o número de pais participativos é pequeno (Diretor executivo da APM).

São poucos pais ativos (Diretora social da APM).

Acho que até por ser uma escola pública, o poder aquisitivo da maioria dos pais não ajuda e eles não contribuem com a APM (Diretor financeiro da APM).

Tem pai que não pode vir, mesmo a reunião sendo à noite, e tem os que não podem nem fazer doação porque não têm dinheiro [...] Tem pai que nem sabe que pode participar. Todo ano nós falamos na reunião pós-matricula sobre a APM, mas eles não se envolvem. Acho que muitos também não querem trabalho e dor de cabeça (Vice-diretora da escola).

A identificação das características específicas da APM de não participação dos professores e de baixa participação dos pais em reuniões, comparada ao número de alunos

da escola, reforça outra característica da instância participativa, cujo indício já havia sido apresentado, neste estudo, na localização da sala da APM: o isolamento da instância participativa em relação à comunidade escolar.

Como foi dito neste capítulo, mesmo agindo de forma isolada, a instância participativa é reconhecida pela mesma comunidade em virtude da sua atuação e contribuições para a escola, as quais serão abordadas no segundo capítulo.

Outra característica específica da APM, que envolve a presença em reuniões, é a participação do grêmio estudantil, não prevista na lei. Como visto no primeiro capítulo, a existência do grêmio estudantil como instância participativa e promotora da gestão democrática na escola é obrigatória, mas o trabalho em conjunto com a APM, não.

As características da APM apresentadas neste trabalho – como a sala própria localizada do lado de fora da escola, as adaptações no organograma, a ausência de eleição pela Assembleia Geral dos demais órgãos da instância participativa, a alteração no exercício dos cargos determinados no organograma, a presença exclusiva de pais no organograma, com exceção da diretora e da vice, e nas reuniões da APM, com exceção da vice-diretora, a baixa participação da maioria dos pais de alunos da escola, o isolamento da APM em relação à comunidade escolar e a participação do grêmio estudantil nas reuniões – mostram que a instância participativa baseia-se na lei, mas não a segue integralmente. Nesse sentido, a APM estudada funciona muito mais por características próprias e adaptações da legislação do que pela forma legal, como prevê Lima (2008).

A descrição e análise das características próprias da APM, não restringindo a pesquisa à questão legal ou à visão da APM como reprodutora do sistema, só foi possível na perspectiva teórica de Lima (2008) e de Canário (2005). Nos conceitos de totalidade da escola e de escola como organização, definidos na introdução deste trabalho, Canário (2005) deixa claro que a escola é regida por regras legais determinantes da sua existência e de órgãos auxiliares, como a APM. Todavia, a escola tem, sobretudo, identidade e funcionamento próprios, determinados e conhecidos em cada comunidade escolar, o que foi constatado no estudo das características legais e próprias da escola e da APM.

CAPÍTULO 2

AÇÕES REALIZADAS E NÃO REALIZADAS DA APM

Este capítulo busca responder parte do objetivo geral e aos segundo e terceiro objetivos específicos deste trabalho, referentes às contribuições/ações realizadas e não realizadas pela APM estudada – nas áreas financeira, processo educativo e integração escola-família-comunidade –, indicadas na legislação específica sobre o tema.

O capítulo também aborda a atuação da APM, o que norteia suas ações, no que tange à participação dos pais, às reuniões semanais e à relação da instância participativa com a diretoria da escola e com o grêmio estudantil.

Como forma de facilitar a organização dos dados, utilizei o procedimento metodológico de descrição de cenas e episódios presenciados nas reuniões. Para analisá-los, articulou-se a legislação e os referenciais teóricos já apresentados às entrevistas feitas com alguns membros da APM. As cenas representam um momento específico registrado durante uma única reunião. Já os episódios descrevem o tratamento de um tema específico registrado em diferentes encontros.

2.1. Atuação da APM estudada

Mesmo em baixo número, os pais integrantes da APM estudada reúnem-se, semanalmente, durante cerca de 2 horas para discutir e realizar ações junto à escola. A constatação feita por mim, na observação das reuniões, que ficará mais clara no decorrer deste capítulo, foi reforçada nas entrevistas dos próprios pais.

Os poucos pais que têm são muito ativos e fazem acontecer (Diretor executivo da APM).

O que faz com que nossa APM exista e seja reconhecida é o engajamento dos pais que a integram, com certeza (Diretor financeiro da APM).

O que nos mantém é a nossa perseverança e responsabilidade. Somos poucos, mas estamos firmes (Diretora social da APM).

Em oposição a esta ideia, a vice-diretora menciona em sua entrevista que a

APM cumpre sua função porque foi construída ao longo dos anos com a convivência e participação da diretoria, dos professores, dos pais e da comunidade (Vice-diretora da escola).

Como já explicitado no capítulo anterior, essa afirmação é oposta ao que foi observado no organograma e nas reuniões da APM estudada e nas entrevistas com os pais, não retratando a realidade.

Além do empenho dos poucos pais envolvidos na APM, outro fator que favorece a atuação da APM são as reuniões semanais, como explicitado nos depoimentos, a seguir:

acho que as reuniões semanais são decisivas. Elas fazem com que a diretoria da APM seja mais ativa e que todos os pais tenham comprometimento [...] Quando você não tem um comprometimento semanal, aí os pais não vêm na escola e ficam ausentes. Na medida em que os pais vêm para a reunião, a diretoria da APM se torna mais ativa também. É o compromisso que gera o comprometimento (Diretor executivo da APM).

Nós nos reunimos uma vez por semana, sendo que o mínimo por lei é uma vez por mês (Diretor Financeiro da APM).

O terceiro fator de influência na atuação da APM é a sua relação com a diretoria da escola e com o grêmio estudantil. Essa relação pode ser entendida com base em análise da condução e das decisões tomadas nas reuniões da APM observadas durante a pesquisa.

Cena 1 – Entrada da vice-diretora e condução na reunião da APM

Reunião do dia 6 de maio.

Sem dar bom dia aos presentes na reunião, a vice-diretora entra na sala de forma intempestiva e, cortando a conversa já iniciada pelos pais, afirma:

vamos dar a palavra ao grêmio logo e dispensá-los porque temos muitas coisas importantes para resolver hoje (Vice-diretora da escola).

Os pais não emitem opinião, e o assunto segue comandado pela vice-diretora.

Assim como descrito na Cena 1, em todas as reuniões observadas, o início dos encontros se deu de forma padronizada. Os pais chegam antes e começam uma conversa

informal, sobre possíveis pautas ou sobre assuntos pessoais. Mas, a reunião só começa, efetivamente, quando a vice-diretora entra na sala, normalmente já colocando um tema, em tom incisivo.

Mesmo na reunião em que a gestora não pode estar presente, ela foi até a sala da APM, entrando e saindo da sala e, sem esperar nenhuma resposta dos pais, afirmou:

peço desculpas, mas hoje vocês resolvam as coisas sozinhos porque agora aqui na escola está difícil (Vice-diretora da escola).

Nesse sentido, verificou-se que as reuniões da APM estudada são conduzidas, em tom autoritário, pela vice-diretora, em oposição ao que propõe Apple (2001), no conceito de escola democrática, sobre o direito das pessoas de participarem de debates e decisões. A condução se dá por meio da proposição de pautas para discussão, de passagem de informes e de determinação de ordem de falas, especialmente, com relação ao grêmio estudantil. Na ausência da vice-diretora, a reunião é conduzida pelo diretor financeiro da APM em relação de igualdade entre os pais, mas com autoritarismo em relação ao grêmio, o que será melhor desenvolvido a seguir.

Cena 2 – Decisão sobre a dedetização

Na reunião do dia 2 de maio, um dos assuntos tratados foi a dedetização. Mantendo o tom ríspido e incisivo, a vice-diretora iniciou o tema:

temos que resolver esse assunto urgentemente. Há alunos e professores reclamando de ratos na escola (Vice-diretora da escola).

Para solucionar o problema, a própria vice-diretora apresentou a proposta da empresa que já havia realizado dedetizações anteriores na escola, feitas de seis em seis meses. O valor solicitado foi de R\$ 675.

Após a apresentação do valor, o conselheiro fiscal da APM se ofereceu para trazer, na semana subsequente, três orçamentos do serviço para que a decisão fosse tomada por todos.

Imediatamente, a vice-diretora tomou novamente a palavra no mesmo tom com que havia introduzido o assunto na reunião:

temos que resolver esse assunto hoje. A situação é urgente e não dá tempo de fazer outro orçamento. Além disso, a escola estará fechada na próxima sexta para reunião de professores e fica muito mais fácil já fazer nesse dia (Vice-diretora da escola).

Após cerca de 30 segundos de silêncio absoluto na reunião, os pais, sem opção, entraram em consenso a favor da decisão da vice-diretora.

Ainda sobre o tema, o vice-diretor social sugeriu que o certificado de dedetização fosse colocado no mural da escola para mostrar o trabalho da APM.

A sugestão foi aceita por todos os presentes.

Na Cena 2, é possível verificar que há um início de discussão da pauta apresentada pela vice-diretora a partir dos pais e até a aceitação da sugestão de um pai de colocar o certificado do serviço no mural da escola.

Nota-se, porém, que a decisão sobre a empresa que faria a dedetização e a data para a execução do serviço foi tomada, exclusivamente, pela vice-diretora, que não aceitou a sugestão do pai conselheiro fiscal.

Da mesma forma que a Cena 2, as discussões observadas, em todas as reuniões, caracterizaram-se pela participação com intervenção de todos os pais presentes. Ao mesmo tempo, as decisões tomadas, por “consenso” do grupo, nunca contrariam a opinião da diretoria da escola, representada pela vice-diretora.

Segundo o estatuto padrão que rege as APMs, as decisões devem ser tomadas por meio de votação, o que não ocorre, na prática, da APM estudada. Nesse sentido, soma-se mais uma regra construída pela própria escola, que interpreta como quer o que é previsto pela lei, no modelo de anarquia organizada, proposto por Lima (2008).

Além disso, o fato de todos participarem das discussões dos assuntos aponta um traço de atuação democrática (APPLE, 2001) da APM. Porém, há mais indícios de atuação não democrática já que a estrutura da APM é restrita à diretoria e aos pais de alunos, na qual a primeira exerce influência sobre os segundos. Também não há participação dos pais e dos professores em elaboração de políticas da escola, pois as regras já estão postas pela direção com indícios de autoritarismo e devem ser seguidas.

Segundo Apple (2001, p. 21), a tomada de decisão deve ser uma tentativa genuína de respeitar o direito das pessoas de participarem das decisões que afetam sua vida e não apenas uma “engenharia de unanimidade”. É justamente essa engenharia de unanimidade que acontece durante as reuniões da APM, o que consolida a constatação de que a APM estudada tem mais traços não democráticos do que democráticos.

Além do tom impositivo por parte da diretoria, no que diz respeito aos pais, nas reuniões da APM, outro ponto percebido, na relação da diretoria da escola com a APM, refere-se aos seus interesses. Durante a pesquisa, pude observar que a atuação da APM

estudada não seria possível nesta escola, sem o apoio da diretoria da instituição de ensino. Ao mesmo tempo, percebi que esse respaldo funciona apenas quando o assunto em pauta é do interesse da diretoria, ligado às características próprias da escola, mencionadas no Capítulo 1: boas instalações, autoritarismo e disciplina.

As cenas 3, 4, 5 e 6 serão apresentadas de forma contínua uma vez que apresentam aspectos em comum que serão analisados a seguir.

Cena 3 – Licitação da cantina

A reunião do dia 27 de setembro começou com um ar mais pesado do que o habitual.

A vice-diretora entrou na sala cobrando o diretor financeiro sobre a licitação da cantina da escola que deveria ser feita o mais rápido possível.

Aborrecido com a cobrança, o diretor financeiro respondeu:

nós estávamos esperando a construção da cozinha que o Estado ia fazer, e que vai diminuir o espaço da cantina, para fazer a licitação. Senão o cantineiro vai alugar a cantina com um tamanho que depois vai ser reduzido (Diretor financeiro da APM).

Acontece que a supervisora de ensino esteve aqui e nos obrigou a fazer agora e sem critério de escolha (Vice-diretora da escola).

Então manda ela vir aqui para explicar como temos que proceder, porque pela legislação nós estamos no prazo e podemos estabelecer critérios de escolha do novo cantineiro (Diretor financeiro da APM).

Tentando chegar a um consenso, o diretor executivo propôs que fosse colocado, no edital de licitação da cantina, que ela sofreria uma redução, em breve, por causa da construção da cozinha.

Sem manifestação do diretor financeiro da APM, a decisão foi aprovada por todos os presentes. Também ficou decidido que o atual cantineiro seria avisado sobre a licitação.

Cena 4 – Instalação das cortinas novas

Na reunião do dia 30 de agosto, um dos temas debatidos foi a instalação das novas cortinas na sala de aula. A vice-diretora cobrou do diretor executivo pela demora no processo.

Estou cansada de falar. Precisa resolver o problema da instalação das cortinas, as crianças estão no sol. Esse ano está difícil contar com os pais.

O diretor executivo ficou, nitidamente, nervoso, mas não respondeu à indireta. Em seguida, propôs que as argolas colocadas nas cortinas para instalação fossem substituídas por varões, mecanismo já existente nas salas da escola.

Todos concordaram com a proposta.

Cena 5 – Ingresso da festa junina

Na reunião do dia 9 de maio, em meio à discussão sobre os preparativos da festa junina surge o tema do preço dos ingressos. Nesse momento, os alunos do grêmio são convidados a se retirar da sala para que a APM tivesse mais autonomia na definição do valor.

A discussão começa quando o vice-diretor social propõe a venda de um convite familiar, um ingresso válido para quatro pessoas (pai, mãe e dois filhos) para incentivar a presença dos pais de alunos na festa.

A diretora social concorda:

é um convite simpático, e também se os alunos vierem com três amigos, ao invés dos pais, o que pode acontecer, não tem problema porque o que queremos é que a festa fique cheia e que eles gastem aqui (Diretora social da APM).

Imediatamente a vice-diretora questionou:

isso vai dificultar o nosso trabalho durante a festa. O convite individual é mais prático e pronto (Vice-diretora da escola).

No final, a decisão por “consenso” foi em favor do convite individual.

Cena 6 – Som no intervalo

Na reunião do dia 6 de junho, sem a presença da vice-diretora na sala, os alunos do grêmio solicitaram à APM uma solução para resolver o problema do som no intervalo, já que o professor responsável por essa atividade não sabia mexer no aparelho direito e ainda acumulava funções cuidando da copiadora.

Os pais da APM ficaram de conversar com a vice-diretora para tomar uma decisão.

Quando a vice-diretora entrou e os alunos já tinham saído, os pais tocaram no assunto.

Imediatamente a vice-diretora respondeu:

esse assunto não tem que chegar aqui. Isso não é problema de vocês pais, eu resolvo isso na escola, com os alunos. Eles querem mexer no som e isso nunca vai acontecer (Vice-diretora da escola).

Os pais não responderam ao comentário da vice-diretora e acataram sua decisão.

Nos quatro momentos, fica clara a imposição da vontade da vice-diretora sobre os pais, da mesma forma que na Cena 2, já analisada. Acrescenta-se, nas cenas 3, 4, 5 e 6, a cobrança da diretoria na atuação da APM para assuntos de seu interesse e a dificuldade imposta por ela quando o assunto tratado a contraria de alguma forma.

Nesse sentido, quando o assunto refere-se, especialmente, à manutenção do prédio (instalação das cortinas) ou a questões burocráticas – como a licitação da cantina ou até o processo trabalhista movido por uma ex-funcionária de uma empresa terceirizada de faxina que prestava serviço na escola, nos quais a APM auxilia a instituição de ensino a ter benefícios concretos e a solucionar problemas –, a diretoria dá suporte e cobra da APM a realização imediata da tarefa.

Quando os temas trazidos pelos pais ou pelos alunos buscam atender a um desejo dos pais, dos alunos ou da comunidade escolar, como no exemplo do ingresso familiar da festa junina, ou no pedido dos alunos para monitorarem o som na hora do intervalo, a diretoria cria empecilhos, e a ação da APM naquela situação é tolhida.

A imposição da diretoria e apoio, ou não, à atuação da APM, de acordo com interesses próprios, são percebidas de forma diferente pelos pais entrevistados, conforme as informações apresentadas:

a diretoria da escola informa a necessidade que ela tem e aí a APM, em reunião, avalia se é viável ou não. Forma-se um consenso entre a APM e a diretoria (Diretor executivo da APM).

A direção do colégio nos dá algumas solicitações daquilo que é necessário e, em reunião, nós decidimos aquilo que é prioritário. Normalmente, tudo aquilo que a direção do colégio nos solicita, de uma forma ou de outra, a gente acaba realizando (Diretor financeiro da APM).

Nesses depoimentos, os diretores executivo e financeiro valorizam o apoio da diretoria da escola, mas fica evidente que ele se restringe à parte de benfeitorias para a instituição de ensino.

Com uma visão mais ampla da situação, a diretora social afirmou:

desde que a gente não infrinja algo no regulamento da escola ou do Estado, a APM deve ter autonomia. Só que como você deve ter visto nas reuniões, a diretoria faz imposições e não respeita esse direito. A diretoria da escola usurpa o direito de

atuação da APM e manipula as coisas [...] Se tem algo em pauta que é do interesse da diretoria, tem que ser a toque de caixa e da forma que lhes convém. Por outro lado, se o tema não convém à escola existe sempre um complicador conveniente exposto pela da direção (Diretora social da APM).

Nesse sentido, o autoritarismo apresentado pela diretoria da escola estudada vai ao encontro do trabalho de Oliveira (1999), na medida em que restringe o funcionamento da APM. Nota-se, entretanto, que a direção da APM estudada também favorece a participação da instância participativa, de acordo com seus interesses, o que não foi constatado na dissertação de Oliveira (1999).

No que se refere às relações da diretoria da escola e da APM com o grêmio, foi possível notar, durante as observações nas reuniões, que o mesmo tom impositivo e interesseiro da diretoria com a APM reproduz-se nas relações com o grêmio e também nas relações entre os pais da APM e o grêmio, e até do grêmio com a diretoria e com a APM.

Cena 7 – Espaço para o grêmio

Reunião do dia 28 de junho

O grêmio solicitou à diretoria um espaço para fazer suas reuniões. A diretora responde:

eu acho ruim eles terem esse espaço fechado porque, normalmente, ele vira um local onde os alunos fazem bagunça, bebem. Antes aqui tinha esse espaço e durante uma festa nós pegamos um casal de alunos lá dentro (Vice-diretora da escola).

A vice-diretora continuou:

um dos professores arrumou um espaço dentro da sala dos professores para eles. É mais que o suficiente (Vice-diretora da escola).

Sem questionamentos por parte do grêmio e dos pais da APM, os alunos aceitaram a decisão da escola.

Como já mencionado, representantes do grêmio estudantil da escola participaram, a convite da APM, de sete das oito reuniões observadas, durante a pesquisa. Como padrão de participação, os alunos do grêmio entravam na reunião, em seu início, apresentavam suas reivindicações e avanços e eram convidados a se retirarem da sala para que os demais assuntos da APM fossem tratados.

Na Cena 7, nota-se que a vice-diretora refere-se aos alunos como se eles não estivessem na sala e os trata como “bagunceiros”. Ao mesmo tempo, nem os alunos nem os pais questionaram essa atitude.

Além disso, o tema proposto pelo grêmio foi tratado de forma inferior, rápida e com solução pronta, para que a reunião da APM pudesse seguir com outros temas.

A postura identificada, nesta cena, repetiu-se ao longo das reuniões observadas. Nos encontros, os assuntos trazidos pelos alunos eram decididos pelos pais e pela diretoria de forma rápida, para que a reunião da APM pudesse seguir quando os alunos saíssem.

O depoimento da diretora social sobre a relação entre a diretoria e os alunos completa essa ideia. Ela afirma que a eleição do grêmio foi autorizada na escola como forma de aumentar o prestígio da instituição com a Secretaria de Educação e o ganho de bônus no salário pelos professores e não para incentivar os alunos a participar.

Ouvi isso da própria vice-diretora (Diretora social da APM).

Sobre as reuniões da APM, a diretora social falou:

lá os meninos são tratados como marginais, com má vontade e mau-humor pela diretoria. Adolescentes são cidadãos em formação (Diretora social da APM).

Outra observação no que se refere à relação diretoria-grêmio é o fato de que os adolescentes são tratados com hostilidade pela equipe gestora da escola, mas isso se altera quando a diretoria necessita que o grêmio participe e que ele divulgue as festas da escola para arrecadação de verba. Aí então, ela quer ser atendida.

Cena 8 – Tema da festa do meio do ano

Na reunião do dia 9 de maio, os alunos do grêmio foram chamados para colocar a opinião dos alunos de toda a escola sobre qual seria o tema interessante para a festa do meio do ano.

Para isso, o grêmio sugeriu a realização de uma pesquisa, que seria entregue na semana seguinte.

Os pais concordaram com a pesquisa, mas prosseguiram a reunião como se o tema já estivesse definido: festa junina. Falaram sobre as prendas, datas e horários e até a comida a ser vendida.

Na Cena 8, nota-se que os pais desconsideraram o posicionamento dos alunos e prosseguiram a reunião de forma autoritária, ou seja, trataram os alunos do grêmio da mesma forma que a diretoria os trata.

Outros exemplos dessa conduta, presenciados durante a pesquisa, são aqueles em que os alunos se comprometeram a produzir o jornal escolar e não o fizeram, como será detalhado ainda neste capítulo. O tom dos pais para criticar a falta de comprometimento dos alunos era de cobrança e de autoritarismo, vindo de cima para baixo. Não havia diálogo entre eles.

Nesse sentido, pode-se dizer, com base em Apple (2001), que a APM atua de forma democrática na medida em que convida o grêmio para participar das reuniões. Porém, o tratamento dado aos alunos reforça características não democráticas, da mesma forma que acontece na relação diretoria-pais, dentro da instância participativa.

Outro ponto observado é que os próprios alunos também construíram uma relação de interesse com a APM e com a vice-diretora, de forma que iam às reuniões para cobrar o serviço da APM, mas não cumpriam com o prometido, o que também será melhor desenvolvido ainda neste capítulo.

Assim, pode-se dizer que a imposição e a ação, de acordo com seus interesses, percebidas na APM da escola pode ser ampliada para a própria escola, sendo resultado das características particulares da instituição de forte disciplina e autoritarismo e boas instalações, apresentadas no primeiro capítulo.

Nesse sentido, as características de forte disciplina e boas instalações, específicas da escola estudada, interferem, diretamente, na forma de atuação da APM, também marcada pela valorização das melhorias do prédio da instituição de ensino e por uma relação de imposição entre os participantes, observadas nas reuniões.

Assim, a atuação da APM caracterizada pela participação dos pais, reuniões semanais e a relação de autoritarismo e interesse resulta muito mais de características próprias da APM, que reproduz as características da própria escola, do que da legislação Lima (2008).

2.2. – Ações realizadas e não realizadas sob aspecto financeiro

As Cenas 9 e 10 e o Episódio 1 serão apresentados, na sequência, porque possuem aspectos comuns a serem analisados a seguir.

Cena 9 – Organização para a festa junina

Ao entrar na sala da APM, para a reunião do dia 6 de junho, deparei-me com uma bicicleta no local e logo o diretor financeiro, único presente na sala da APM, no momento, disse-me:

compramos para ser sorteada na festa junina. Estamos a todo o vapor com os preparativos (diretor financeiro da APM).

Com a chegada da vice-diretora, de mais oito pais integrantes da APM e de cinco alunos do grêmio, a reunião teve início.

Os pais comentaram sobre a arrecadação de prendas (brinquedos, alimentos e doces que seriam vendidos nas barracas da festa junina) pelos alunos.

As salas estão muito empenhadas e cerca de uma tonelada de produtos já foi arrecadada (vice-diretora cultural da APM).

Outro assunto tratado foi a segurança da festa junina. O conselheiro fiscal da APM avisou aos demais que a instância participativa havia contratado 10 seguranças para a festa, sendo oito pagos e dois de graça, de acordo com a negociação feita com a empresa.

Cena 10 – Preparação para o show de talentos

Na reunião do dia 31 de outubro, o primeiro assunto abordado foi o show de talentos.

A discussão tem início com a apresentação do grêmio do número de inscritos no show: 10 bandas, uma apresentação de comédia, um grafite e uma apresentação de dança.

Nesse momento, os pais e a vice-diretora debatem sobre a viabilidade do evento diante do número reduzido de inscrições.

Acho que devemos aceitar inscrições amanhã, porque temos poucos inscritos (Diretora social da APM).

Ou de repente podemos finalizar o show com uma balada, aí atraímos pessoas para assistir (Diretor executivo da APM).

Já o diretor financeiro falou diretamente para o grêmio:

vocês não podem divulgar valores para os outros alunos, mas só de equipamentos para a festa a APM está gastando R\$ 2 mil. Ou seja, os alunos têm que participar (Diretor financeiro da APM).

Após a decisão de que haveria o show, os pais debateram a possibilidade de os alunos inscritos não pagarem ingresso.

Acho que eles estão ajudando, então não deveriam pagar (Diretora social da APM).

Todos têm que pagar (Vice-diretora da escola).

É uma oportunidade para eles de se apresentarem em público, eles devem pagar sim (Diretor financeiro da APM).

A decisão foi que os alunos inscritos também pagariam ingresso

Episódio 1 – Processo de Instalação de novas cortinas nas salas

Na **reunião do dia 2 de maio**, um dos assuntos introduzidos pela vice-diretora foi a necessidade de substituição das cortinas das salas de aula, já que as antigas estavam desgastadas e rasgadas, e os alunos estavam com dificuldade de acompanhar as aulas por causa do sol. Após a solicitação da vice-diretora, o vice-diretor social ofereceu-se para trazer amostras de tecido para que a APM escolhesse na reunião subsequente e o diretor executivo, que trabalha com confecção de roupas e cortinas, ofereceu-se para dar instalar os produtos gratuitamente. Todos concordaram com as propostas e o assunto foi finalizado naquele dia.

Na **reunião do dia 9 de maio**, o assunto voltou à pauta. No encontro, os integrantes da APM não aprovaram as amostras trazidas pelo vice-diretor social por causa do preço que iria ser cobrado, e o diretor executivo ofereceu-se para trazer novas amostras na semana subsequente. A solução foi aprovada por todos, e o assunto foi finalizado naquela reunião.

Já na **reunião do dia 6 de junho**, após a saída do grêmio da sala, a vice-diretora da escola retomou o tema da substituição das cortinas.

O sol está muito forte e os alunos estão com a visão prejudicada durante as aulas. Na falta das cortinas, eles estão colocando roupas e guarda-chuvas nas janelas (Vice-diretora da escola).

Imediatamente o diretor executivo apresentou uma cortina pronta para aprovação da APM feita com tecido azul royal, já definido pela APM em reunião anterior, e o modelo foi aprovado por todos. Após a aprovação, a APM decidiu que os tecidos para as cortinas seriam comprados após a festa junina, com o dinheiro arrecadado no evento.

Na **reunião de 28 de junho**, o assunto da substituição das cortinas continuou a ser tratado pela APM. Durante o encontro, os pais mencionaram que a compra dos tecidos das cortinas já havia sido feita e a nota fiscal estava para ser emitida. O material foi comprado logo depois da festa junina, que ocorreu em 18 de junho.

Na **reunião de 8 de agosto**, foram os alunos do grêmio que cobraram a APM com relação à instalação das cortinas nas salas. E o diretor executivo tentou justificar a demora:

nós tivemos um problema na instalação das cortinas porque aqui na escola elas são colocadas em varão, que não se usa mais, e as novas foram feitas em argolas

(Diretor executivo da APM).

Com a justificativa, o grêmio se comprometeu a repassar aos alunos o problema ocorrido e o tema foi encerrado.

Na **reunião do dia 30 de agosto** a vice-diretora da escola expôs o problema das cortinas novamente:

precisa resolver o problema das cortinas. As crianças continuam no sol (Vice-diretora da escola).

Naquele momento, o diretor executivo da APM sugeriu a substituição das argolas pelos varões para poder instalar as cortinas. Em seguida, a APM decidiu que iria realizar o orçamento para fazer a troca.

Na **reunião do dia 27 de setembro**, o diretor executivo informou aos membros da APM que as argolas estavam sendo substituídas pelos varões, e, assim que ficassem prontas, as cortinas seriam instaladas nas salas de aula.

Por fim, na **reunião de 31 de outubro**, o diretor executivo informou que as cortinas ficaram prontas e estavam sendo instaladas nas salas.

As Cenas 9 e 10 e o Episódio 1 tratam da preocupação dos pais em organizar festas para arrecadação de verbas para a APM e em melhorar as instalações da escola com verbas administradas pela instância participativa. No decorrer das reuniões observadas, constatei que, dos 33 assuntos tratados, 29 eram sobre os dois temas.

Nos assuntos referentes à arrecadação de verbas, além da festa junina e do show de talentos, outros temas abordados foram a organização do bazar do dia das mães, o valor de arrecadação da APM por doação dos pais e outros.

No que se refere à melhoria das instalações da escola, além da troca de cortinas, os principais assuntos tratados foram: dedetização da escola, manutenção do esgoto dos banheiros, carteiras quebradas, construção de parede de divisão em sala do centro de línguas, adaptação da escola para receber alunos cadeirantes, possível retirada dos mantimentos do laboratório de química para utilização dos alunos, compra de rádios de comunicação, contratação de serralheiro, licitação da cantina e redução da mesma, compra de materiais esportivos para viabilização torneio de jogos e outros.

Quando analisamos os assuntos resolvidos/realizados no período da pesquisa, dos 29 assuntos ligados à arrecadação de verbas e melhorias das instalações da escola, apenas dois não foram resolvidos: a instalação de rampa de acesso a alunos cadeirantes e a retirada de alimentos do laboratório de química, temas a serem detalhados ainda neste capítulo.

Como descrito no Episódio 1, mesmo demorando para serem instaladas, por um problema de planejamento da APM que contratou a confecção dos produtos de forma errada, as cortinas foram colocadas nas salas.

Além das realizações verificadas nas observações das reuniões, foi possível constatar outras melhorias e ações de manutenção na estrutura da escola feitas pela APM em 2011, por meio da observação da pesquisadora na própria escola e da realização das entrevistas. Entre os benefícios estão: duas salas novas de vídeo, pintura em todas as salas de aula e corredores, colocação em todas as salas de aula de quadro negro panorâmico e fechamento da quadra de esportes com tela de proteção. Sobre o tema, o diretor financeiro afirmou:

a manutenção desta escola é muito cara porque ela é muito grande e tem muitos alunos. Mas em momento nenhum, uma sala de aula fica sem um vidro que foi quebrado por um aluno por falta de verba, por exemplo (Diretor financeiro da APM).

No que se refere à arrecadação de verbas, segundo a prestação de contas da APM estudada, no primeiro semestre de 2011, disponibilizados no mural da escola para visualização de todos, a APM fechou o ano de 2010 com um saldo de R\$ 20 mil e teve uma receita de R\$ 63 mil, nos seis primeiros meses de 2011, chegando, no mês de julho, com um total de R\$ 83 mil. Os R\$ 63 mil arrecadados pela APM foram discriminados como sendo R\$ 23 mil de verbas governamentais, R\$ 8 mil de doações de pais, R\$ 10 mil de aluguel da cantina e R\$ 22 mil vindos de eventos.

Só a festa junina, por exemplo, que contou com a participação de 2,4 mil pessoas, arrecadou R\$ 16 mil, sendo R\$ 6 mil com a venda de ingressos e R\$ 10 mil nas barracas de comida e brincadeiras. Segundo a vice-diretora, o custo da festa foi de R\$ 6 mil, gerando um lucro de R\$ 10 mil para a APM.

Já nas despesas, a APM gastou cerca de R\$ 24 mil em serviços, correios, gastos com eventos, contabilidade e outros e R\$ 41 mil com a manutenção e melhorias na escola: pintura, troca de vidros, cortinas e outros já mencionados nesta pesquisa. A sobra para o segundo semestre de 2011 foi de R\$ 18 mil.

Essa priorização dos assuntos referentes à arrecadação de verbas e melhorias das instalações da escola, em relação aos demais temas propostos na lei – processo educativo e

integração escola-família-sociedade –, também pode ser notada nos depoimentos da vice-diretora da escola e dos pais da APM sobre a função da instância participativa.

A APM é o órgão responsável por administrar os recursos financeiros da escola, enviados pelo governo ou conseguidos em festas, procurando contribuir para a manutenção da escola (Vice-diretora da escola).

Administrar os recursos que o governo manda para o colégio, incentivar os alunos, pais e professores a se comprometer com a escola e promover a interação entre todos, por meio das festas (Diretor executivo da APM).

Proporcionar melhor qualidade no local de ensino, em termos de estrutura (Diretor financeiro da APM).

Auxiliar a escola e os filhos a buscar uma melhor qualidade de educação, no sentido da promoção da manutenção da escola e da realização de eventos sociais e ao mesmo tempo educativos (Diretora social da APM).

Ao analisar os depoimentos, é possível constatar que todos apresentam uma visão de que a APM é, exclusivamente, uma administradora e captadora de recursos para manutenção das instalações da escola. Além disso, mesmo quando outras funções da instância participativa, previstas em lei, são citadas, como integração da escola com a comunidade e processo educativo dos alunos, elas estão associadas à questão financeiro-administrativa.

A definição da função da APM, quase que exclusivamente, como administradora e captadora de recursos pelos pais entrevistados e pela vice-diretora e a priorização das questões financeiras, nas pautas das reuniões, podem ser analisadas como uma característica legal, pertencente ao modelo burocrático de análise, e como uma característica própria da APM estudada, correspondente ao modelo anárquico (LIMA, 2008).

Na perspectiva burocrática, a escola e a APM estudadas cumprem parte da legislação. O cumprimento da lei ocorre na medida em que uma das funções legais da APM, já vistas no capítulo anterior, se deve a:

III - mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a escola, provendo condições que permitam:

(...)

c) a conservação e manutenção do prédio, do equipamento e das instalações;

d) a programação de atividades culturais e de lazer que envolvam a participação conjunta de pais, professores e alunos.

IV - colaborar na programação do uso do prédio da escola pela comunidade, inclusive nos períodos ociosos, ampliando-se o conceito de escola como “Casa de Ensino” para “Centro de Atividades Comunitárias” (SÃO PAULO, 1978).

Nesse sentido, a administração de recursos públicos e privados da escola e a captação de recursos é, realmente, uma função da APM cumprida pela instância participativa estudada, tendo como base as reuniões observadas, os depoimentos expostos e as próprias instalações da escola.

Além disso, como mencionado no capítulo anterior, o aspecto financeiro da APM é tratado na legislação com ações concretas e detalhadas, como as formas de arrecadação de verbas, diferente das demais funções da instância participativa. Assim, essa APM também cumpre a lei na medida em que trata, em suas reuniões, das doações feitas pelos pais, da licitação da cantina e outros assuntos que colaboram para a melhoria das instalações da escola e para a arrecadação de verbas.

Por outro lado, a priorização da função da APM como administradora e captadora de recursos, em detrimento de outras funções, também é uma característica própria da instância participativa estudada. Durante as reuniões observadas, foi possível constatar que as características da escola, de forte disciplina e de boas instalações, têm influência direta na ação da APM, e vice-versa.

Nesse sentido, a valorização da arrecadação de verbas pela APM para a escola e a boa administração dos recursos possibilitam a boa manutenção da estrutura física da instituição de ensino, já que foi observado que a escola, realmente, possui boas instalações, graças à atuação desse grupo. A constatação vai ao encontro do trabalho de Branco (2006) que analisa o sucesso de duas APMs de Araçatuba, na administração dos recursos do PDDE.

Ao mesmo tempo, a arrecadação e boa administração de recursos se dão de forma autoritária, como já mencionado, de acordo com os interesses da diretoria da escola, fazendo com que a característica própria de autoritarismo da escola seja também da APM da instituição de ensino.

No Episódio 1, por exemplo, nota-se que a vice-diretora tinha o interesse em colocar as cortinas nas salas e cobrou dos pais a realização da ação por meses.

O fato de priorizar a questão financeira na APM ser uma característica legal e, ao mesmo tempo, própria da instituição pode ser explicado na perspectiva do conceito de

neotaylorismo (LIMA, 2008), que permeia toda a sociedade, de maneira formal, por meio de indícios na legislação, e informal, nas relações sociais dentro da escola.

Na concepção neotaylorista, explicitada na introdução deste trabalho, a APM não é uma instância participativa de mobilização da comunidade escolar e do entorno e de fortalecimento do processo educativo dos alunos, trazendo autonomia para a escola, por meio da gestão democrática. Ela funciona como uma substituta do Estado, tentando suprir as necessidades materiais que ele não atende. Nesse sentido, a descentralização da gestão não visa à autonomia da escola, mas à diminuição de responsabilidades do Estado que, para exercer o controle das práticas da escola, utiliza-se de avaliações, relatórios e ferramentas burocráticas visando à eficiência econômica e à gestão para obtenção do consenso.

Essa substituição do Estado, no caso da APM estudada, envolve desde a arrecadação de verbas para melhorias na escola, até a licitação da cantina ou a responsabilização de um processo trabalhista, movido por uma ex-funcionária de uma empresa terceirizada de faxina, contratada pela Secretaria de Educação, que prestava serviço para a escola. Há três anos, as APMs paulistas chegavam até a contratar os funcionários. Na escola estudada, segundo a vice-diretora da instituição de ensino, a APM teve que pagar R\$ 64 mil de rescisão de contrato por demitir funcionários.

A presença da visão neotaylorista, nas ideias dos pais e da vice-diretora sobre a APM, foi observada nas entrevistas dos pais e vice-diretora e nas falas de reuniões observadas. Entre os depoimentos de entrevista destacam-se

A APM supre a verba insuficiente do governo para manter a escola (Vice-diretora da escola).

A gente tenta falar com muitos pais, mas eles não compreendem. Acham que porque o prédio é do governo, é o governo que tem que resolver. Alguns pais têm essa mentalidade. Aí acaba dificultando o trabalho [...] Os pais se ocultam e se omitem atrás do discurso de que a escola é do governo, então o governo é que se vire (Diretor executivo da APM).

Os alunos não têm noção que são os próprios pais que pagam a manutenção da escola, eles não sabem que se eles quebrarem um vidro, são os pais que vão pagar (Diretor financeiro da APM).

Nas reuniões, o discurso apareceu nas seguintes cenas:

Cena 11 – Discussão entre os pais da APM e alunos do grêmio estudantil

Reunião do dia 6 de junho.

Após serem cobrados com relação às cortinas e constatarem que os alunos não haviam produzido o projeto do jornal escolar que haviam se comprometido, os pais começaram a falar com os alunos:

nós podemos fazer as cortinas, só que não adianta vocês virem aqui só para pedir. Vocês têm que avisar o pessoal que para ter as coisas é preciso que os pais contribuam com a APM, seja com doações, ou vindo nas festas (Diretora social da APM).

Se o aluno reclamar que não tem cortina, mas dizer que não vai na festa, vocês explicam que não ir à festa prejudica a APM e os benefícios gerados por ela (Diretor executivo da APM).

Acho um absurdo esse discurso de que é público então eu não preciso pagar ou eu posso estragar. O dinheiro é do governo, mas quem paga o governo somos nós” (Pai convidado da APM).

Cena 12 – Carteiras quebradas e alunos

Na reunião do dia 2 de maio, em uma discussão sobre as carteiras quebradas por alunos, a vice-diretora da escola comentou sobre a falta de cuidado dos alunos com as coisas da escola:

vi uma aluna com o pé na parede e perguntei se ela ia limpar depois. Os alunos e os pais pensam que só porque a escola é pública, o governo tem que pagar tudo e não é assim, nós pagamos mais do que o governo (Vice-diretora da escola).

Nas falas das entrevistas e nas cenas 11 e 12 descritas, há uma reprodução do discurso neotaylorista, por parte dos pais membros da APM, no que se refere à instância participativa, o que comprova a existência dessa visão na sociedade. Porém, nota-se também uma apropriação do discurso por parte dos diferentes grupos formados na escola, de acordo com interesses próprios.

Essa apropriação se dá, por exemplo, quando os membros da APM estudada utilizam o discurso neotaylorista da instância participativa como substituta do Estado para valorizar seu trabalho e criticar a baixa participação de pais, alunos e professores em suas reuniões. Para os pais, é como se a lei explicitasse que a função da APM é a de substituir o Estado, o que, como já foi dito, não acontece de forma direta, apenas por indícios. Dessa

forma, eles cumpririam a legislação de forma eficiente, sobretudo no que se refere ao setor financeiro.

Nesse sentido, pode-se pensar, em uma análise crítica da visão neotaylorista, que os pais recriminados pela baixa participação na APM têm razão em dizer que a manutenção da escola cabe ao Estado e não à APM, a qual pode até administrar os recursos, em uma gestão descentralizada, mas não ser obrigada a “se virar” para conseguir recursos por falta de verbas públicas.

Ao mesmo tempo, com base no depoimento dos membros da APM, os pais criticados usam essa “visão crítica” da APM, como substituta do Estado para legitimar a não participação nas reuniões, o que inviabiliza o cumprimento de qualquer uma de suas funções.

Pelos depoimentos, é possível perceber, também, que os demais agentes escolares percebem a APM como atuante, por saberem das reuniões e dos benefícios na manutenção da mesma, mas não se envolvem diretamente em seu trabalho, tornando-a isolada do restante, o que é evidenciado pela baixa participação de todos e pela localização de sua sala. Sua única ligação com a escola é a diretoria que atua de forma autoritária.

Esse isolamento é refletido na preocupação constante dos pais, membros da APM, em mostrar para os professores, para os outros pais e para os alunos o trabalho realizado. Em diversas reuniões, foi possível observar intervenções que sugeriam a colocação do que a APM havia feito no mural da escola, ou de fazer o grêmio passar o que havia sido dito na reunião da instância participativa. Na reunião do dia 2 de maio, por exemplo, o vice-diretor social sugeriu aos pais que o certificado de dedetização fosse pregado no mural.

Assim todos ficam sabendo (Vice-diretor social da APM).

Nesse sentido, por meio da boa administração das verbas que chegam à escola e da captação de recursos pelas festas e por doações de pais, a APM consegue manter a escola limpa e arrumada e realizar melhorias em suas instalações.

Pode-se dizer, dessa forma, que o aspecto financeiro e a visão econômica são priorizados na APM estudada tanto por seguir uma característica legal, como por uma característica própria da APM e da escola estudada, como prevê Lima (2008) no conceito de modo díplico de organização da escola.

A atuação da APM com boa administração e captação de verbas na escola estudada contraria a ideia de Antônio (2008) de que as APMs só existem no papel. Mesmo não cumprindo todas as suas funções, como será detalhado a seguir, a APM estudada funciona e traz melhorias para a instituição de ensino.

2.3 – Ações realizadas e não realizadas de processo educativo

Como visto no item 2.2, quando perguntados sobre a função de uma APM, os pais entrevistados e a vice-diretora da escola deram destaque à questão financeira e em nenhuma das citações há menção sobre a relação da APM com o processo educativo dos alunos.

Reforçando a entrevista dos pais, com base nas observações feitas nas reuniões, foi possível constatar que o processo educativo dos alunos foi mencionado em apenas cinco assuntos, dos quais três também estão ligados à questão financeira. Os únicos assuntos que abordam, unicamente, o processo educativo dos alunos nas reuniões da APM, são a atuação do grêmio, de forma geral, e a produção do jornal escolar pelo grêmio. Os demais temas associados ao aspecto financeiro são a adaptação da escola para receber aluna cadeirante na escola, espaço para as reuniões do grêmio e liberação do laboratório de química novo para uso dos alunos.

Além disso, diferente do que aconteceu na área financeira, onde a maioria dos assuntos foi resolvida, nesse caso, apenas o espaço para o grêmio teve solução, como mencionado na Cena 7. O grêmio não conseguiu um espaço próprio para reunião porque a vice-diretora acreditou que seria local de bagunça, mas arrumaram uma mesa e um armário na sala dos professores para suas reuniões.

O Episódio 2 e as Cenas 13, 14 e 15 foram descritos em sequência, pois possuem aspectos em comum que serão analisados a seguir.

Episódio 2 – Jornal escolar

Na reunião do dia 6 de junho, os representantes do grêmio informaram à vice-diretora e aos pais presentes na reunião que gostariam de produzir um jornal escolar e que para isso precisariam do apoio da APM.

Após o informe, os pais pediram mais detalhes sobre o projeto e os meninos do

grêmio disseram que não sabiam muito sobre o tema, porque os alunos responsáveis pelo jornal não eram eles.

Imediatamente os pais da APM começam a explicar para os alunos o que deveria ser feito para a aprovação do jornal escolar e sobre o compromisso que eles deveriam ter com aquilo.

A primeira a falar foi a diretora cultural:

vocês precisam trazer um projeto escrito para entendermos o que vocês querem (Diretora cultural da APM)

Logo em seguida veio o diretor executivo:

se a pessoa não pode vir, ela tem que deixar o projeto com alguém que venha. Não adianta vocês chegarem aqui para pedir e cobrar o apoio da APM para o jornal sem ter nem a informação sobre ele [...] Vocês precisam cobrar de seus colegas. Dizer que vem aqui e precisam do projeto (Diretor executivo da APM).

Os alunos disseram que trariam mais informações sobre o tema na próxima reunião e o assunto foi encerrado.

Na reunião do dia 28 de junho o grêmio apresentou um projeto do jornal escolar por escrito aos pais e o diretor financeiro o leu em voz alta. Nesse momento a vice-diretora ainda não estava presente na reunião.

O projeto de três parágrafos apresentado em uma folha de papel propunha uma revista cultural, com periodicidade quinzenal, com produções artísticas dos alunos, divulgação de eventos culturais e informações sobre vestibular. A publicação seria dirigida por alunos do grêmio e pelo professor de português da escola.

Depois da leitura do material, os pais comentaram:

isso que vocês apresentaram não é um projeto (Pai convidado da APM).

Precisamos de um orçamento e das etapas de produção (Diretor financeiro da APM).

Precisamos saber quando vai sair o jornal, quanto é a impressão, a tiragem, tudo isso (Diretor executivo da APM).

O grêmio replicou os questionamentos dizendo que o jornal seria algo simples, algo como uma página. Aí o diretor executivo interveio novamente.

Mas como seria uma revista de uma página? Vocês não acham pequeno? (Diretor executivo da APM).

Ainda sobre o assunto, o diretor executivo sugeriu, que, depois de um novo projeto apresentado, a APM poderia comprar uma impressora e um programa de computador para fazer o jornal na escola mesmo.

Outra sugestão dada partiu do pai convidado.

E se esse jornal atingisse os pais também? Mas aí teria que ter uns dois ou três assuntos que os interessassem. Por exemplo, as atividades dos alunos. Isso interessa aos pais (Pai convidado da APM).

A decisão coletiva, sem a presença da vice-diretora, foi que os alunos trariam em agosto um projeto mais detalhado.

Na primeira reunião do mês de agosto, no dia 8, o grêmio informou aos pais que ainda não tinha o projeto feito porque o grupo responsável pela realização ficou de ir à reunião da APM e não foi.

Sem mais conversa, os integrantes da APM disseram para os alunos trazerem o projeto na semana seguinte.

Na reunião de 30 de agosto o grêmio comunicou a APM que o primeiro número (piloto) do jornal escolar já estava sendo produzido por parte de seus representantes com a ajuda de uma mãe de aluno que é jornalista.

Em 27 de setembro os alunos do grêmio apresentaram à APM um protótipo da publicação composto por duas folhas de sulfite dobradas e grampeadas com conteúdo escrito a lápis.

Antes de qualquer observação dos pais, o grêmio justificou a apresentação do material dizendo que era para a APM ver só o conteúdo e que o design ia ser melhorado.

Já sem paciência, o diretor financeiro disse:

o projeto de vocês só vai ser apoiado pela APM se for viável. Para nós se vocês apresentarem um trabalho limpo é melhor. Quando vocês apresentarem algo legal, o diretor executivo imprime na escola e nós analisamos (Diretor financeiro da APM).

E referindo-se ao diretor executivo, o diretor financeiro disse:

acho que você tem que dar um prazo para eles (Diretor financeiro da APM).

Não vou dar prazo porque eles nem tem material. Quando apresentarem algo eu imprimo (Diretor executivo da APM).

Naquele momento, como em reuniões anteriores, o diretor executivo falou novamente sobre o comprometimento dos alunos.

Já pensou se tivéssemos comprado a impressora só para o jornal, como eu tinha sugerido antes? Teríamos gastado dinheiro à toa, porque até agora vocês não apresentaram nada (Diretor executivo da APM).

O grêmio se comprometeu a trazer algo melhor na semana seguinte. Porém, o grêmio não apresentou novo piloto e a ação não se concretizou.

Cena 13 – Atuação do Grêmio

Reunião de 31 de outubro.

Em meio à discussão sobre o baixo número de inscritos no show de talentos, o diretor financeiro falou com o grêmio sobre sua atuação.

Vocês não podem divulgar valores para os alunos, mas só de equipamento para a festa são R\$ 2 mil. Ou seja, os alunos têm que participar. Vocês precisam se comprometer com isso (Diretor financeiro da APM).

O grêmio tentou justificar o baixo número de inscrições pela falta de divulgação no período da manhã, no qual os representantes do grêmio não são ativos.

Em resposta o diretor financeiro afirmou:

eu também fui avisar em todas as salas sobre o show. Mas realmente houve falha de parte do grêmio (Diretor financeiro da APM).

Sobre o tema, a diretora social completou:

vocês têm que chegar na reunião do grêmio e expor a situação. Dizer que tem gente fazendo mais e gente fazendo menos. E que a APM está cobrando o grêmio por isso [...] Não é para brigar, mas para conversar. É uma questão de consciência política. Se não colocar em prática não adianta (Diretora social da APM).

Cena 14 – Aluna cadeirante

Reunião de 28 de junho.

Sem a presença da vice-diretora na sala, o grêmio falou sobre a possibilidade de matricular uma aluna cadeirante na escola, de forma que a instituição fizesse as adaptações necessárias para recebê-la. A ideia trazida pelos alunos e passada pelos pais da menina era que os pais dela ajudassem a pagar a adaptação da escola e a APM contribuísse.

No mesmo momento, o pai convidado interferiu.

A APM não tem autonomia para mexer na estrutura do prédio. Isso tem que ser tratado com a direção. Nós somos favoráveis à acessibilidade, lembro na festa do ano passado que o carrinho de cachorro quente não conseguiu chegar na quadra, imagina um cadeirante. Aqui é totalmente sem acesso, mas é com a direção” (Pai convidado da APM).

Uma sugestão do diretor executivo foi que os alunos solicitassem à direção da escola que ela pedisse isso em um projeto específico para a Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE), órgão do governo estadual. Neste momento, o pai convidado discordou.

Se você for esperar a escola/direção ir ao FDE e pedir nada vai acontecer. Então faz o inverso. Fala para os pais lutarem, reivindicarem seus direitos. Botarem a boca no mundo, aí a escola vai ter que se adaptar (Pai convidado da APM).

Outro ponto exposto pelo mesmo pai foi a ponderação sobre a inclusão a qualquer preço.

A questão da diversidade também é um problema e tem que ser vista com cuidado. Todo mundo fala hoje de inclusão social, mas quando a deficiência é grave não dá para incluir. Se dá algum problema, a responsabilidade é da escola, disse.

Por fim, o diretor financeiro completa dizendo que a direção da escola e o governo tolhem a ação da APM e nesse caso não daria para ajudar.

Cena 15 – Laboratório de química

Reunião de 28 de junho.

O grêmio expôs a necessidade de encontrar um local na escola para colocar a merenda escolar estocada no laboratório de química para que o este pudesse ser utilizado nas aulas pelos alunos. Rapidamente a vice-diretora se posicionou:

a verba da festa junina já está comprometida. Precisamos de uma reforma grande para isso. Estou esperando a construção da cozinha que o governo disse que ia fazer e não fez. Até lá as merendas que o estado manda e diz se vira, ficam no laboratório (Vice-diretora da escola).

O assunto foi concluído sem nenhum comentário dos pais ou dos alunos sobre o tema.

Como se pode observar, nenhum dos quatro assuntos tratados, no episódio e nas cenas descritas acima, foi resolvido.

O Episódio 2 e a Cena 13 retratam o posicionamento dos pais da APM frente a falhas do grêmio estudantil.

Como exposto no item 2.1 deste capítulo, nota-se que os pais da APM utilizam um discurso autoritário com os alunos, “de cima para baixo”, sem deixar que os adolescentes exponham sua opinião. O tom da conversa é de que a APM ordena e os alunos obedecem.

Por outro lado, os alunos também não têm formação suficiente para atuar, de forma efetiva, no grêmio estudantil, falhando em diversos momentos.

As cenas 14 e 15, por sua vez, retratam temas trazidos pelos alunos que são tratados com descaso tanto pelos pais da APM, quanto pela vice-diretora. A ideia da APM é abordar esses assuntos o mais rápido possível, com respostas rápidas para não perder tempo com o que “não é sua função”, como foi mencionado pela vice-diretora da escola diversas vezes nas reuniões.

Além disso, no caso da construção da cozinha, segundo a vice-diretora, essa solicitação não faz parte do projeto da escola e será feita por cumprimento a uma ordem da secretaria estadual de educação.

Segundo a legislação sobre as APMs paulistas, já apresentada no capítulo 1 deste estudo, descrita abaixo:

Artigo 2º: A APM, instituição auxiliar da escola, terá por finalidade colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao escolar e na integração família-escola-comunidade (São Paulo, 1978).

Artigo 4º: Para a consecução dos fins a que se referem os artigos anteriores, a Associação se propõe a:

I - colaborar com a direção do estabelecimento para atingir os objetivos educacionais colimados pela escola;

III - mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a escola, provendo condições que permitam:

a) a melhoria do ensino;

b) o desenvolvimento de atividades de assistência ao escolar, nas áreas sócio-econômica e de saúde;

V - favorecer o entrosamento entre pais e professores possibilitando:

a) aos pais, informações relativas tanto aos objetivos educacionais, métodos e processos de ensino, quanto ao aproveitamento escolar de seus filhos;

b) aos professores, mais visão das condições ambientais dos alunos e de sua vida no lar. (SÃO PAULO, 1978).

Nesse sentido, com base nos Artigos 2º e 4º do Estatuto Padrão das APMs do Estado de São Paulo e nas cenas descritas acima, verifica-se que os assuntos sobre o processo educativo dos alunos e de assistência ao escolar, que aparecem nessas reuniões, foram trazidos pelo grêmio, ou gerados a partir dele, como o tema atuação do grêmio. Essa pauta, portanto, não parte da APM como estipula a lei, mas dos alunos. Essa constatação já mostra uma primeira adaptação da APM em relação à legislação, segundo o conceito de anarquia organizada, no qual a escola também funciona por regras informais, proposto por Lima (2008).

Ao mesmo tempo, como já mencionado neste item, mesmo sendo tratados nas reuniões, os assuntos de processo educativo e assistência ao escolar não são resolvidos pela APM. Dessa forma, pode-se afirmar que a APM estudada não cumpre a legislação, parcial ou integralmente, no que tange à função relacionada ao processo educativo.

Em depoimento, a diretora social da APM expôs sua vontade de tratar desses temas:

Eu gostaria muito de participar do processo educativo dos alunos, debater com a diretoria e com os professores, mas nesta escola e na APM não há espaço para isso (Diretora social da APM).

Na Cena 14 da aluna cadeirante, o próprio diretor financeiro afirma que a diretoria tolhe a ação da APM em determinadas ações.

Em uma análise mais detalhada do Episódio 2 e das cenas 13 a 15, é possível notar que a abordagem dos temas de processo educativo, nas reuniões, e a não realização dos assuntos tratados devem-se a características próprias da APM.

A abordagem dos temas é trazida pelo grêmio estudantil que frequenta as reuniões da APM. A presença do grêmio estudantil, nas reuniões da APM, não é prevista em lei e é, portanto, uma regra informal produzida pela escola.

Ao mesmo tempo, o não cumprimento dos assuntos tratados se deve ao autoritarismo da APM, característica já apontada anteriormente, em relação aos alunos do grêmio, tanto no que se refere à vice-diretora quanto aos pais – não tem como liberar o laboratório de química para uso dos alunos e não há como a APM ajudar a adaptar a escola para deficientes físicos, e pronto.

Além disso, o apoio da diretoria da escola às ações da APM apenas no que diz respeito aos seus interesses – melhorias na estrutura física da escola – faz com que os pais também utilizem o mesmo argumento com os alunos e até os alunos com os pais, como no caso do jornal escolar, o que também já foi abordado no item 2.1.

Assim como percebido na análise do aspecto financeiro, o posicionamento da APM e suas características próprias, no que se refere ao processo educativo, reproduzem as características próprias da escola estudada, de autoritarismo e a valorização das boas instalações da escola.

2.4. Ações realizadas e não realizadas no que diz respeito à integração família-escola-comunidade

Como visto no item 2.2, os depoimentos dos pais da APM e da vice-diretora da escola sobre a função da instância participativa mencionam a questão da integração família-escola-comunidade apenas de forma associada às festas produzidas pela APM para arrecadação de verbas.

Assim como nas entrevistas, durante as reuniões, dos 33 assuntos tratados nas reuniões observadas, seis deles abordavam a integração família-escola-comunidade. Os seis temas se referiam a assuntos como organização e resultados das festas produzidas pela APM: bazar do dia das mães, festa junina e show de talentos.

Episódio 3 – Festa Junina

A festa junina foi realizada no dia 18 de junho. Na data marcada, cheguei na escola por volta das 15 horas. E na porta de entrada, já foi possível observar os pais da APM

trabalhando na venda de ingressos e na portaria.

Ao entrar na instituição de ensino percebi que o local estava cheio. Havia alunos, professores, pais, irmãos de alunos e pessoas da comunidade do entorno.

O espaço estava todo decorado com bandeirinhas e as barracas de comida e de brincadeiras tomavam todo o pátio, a área da cantina e a quadra poliesportiva.

Todos se divertiam bastante. Havia apresentação de quadrilhas dos alunos e música junina. Além dos pais e professores, os alunos do grêmio também trabalharam nas barracas durante o evento. Sai do local por volta das 16 horas.

Na primeira reunião depois da festa junina ocorrida em 28 de junho os pais comentaram o sucesso financeiro da festa e também a participação de todos.

Estava tudo ótimo. Acabou até o quentão e o vinho quente (Diretor financeiro da APM).

Tinha aluno, pai e até senhoras da comunidade do entorno” (Diretor Executivo da APM).

O sucesso da festa foi atribuído pelos pais ao empenho da APM, da direção e do grêmio e à qualidade da festa.

Qualidade que eu digo é na segurança, nos serviços contratados, na comida, em tudo (Diretor financeiro da APM).

Episódio 4 – bazar do dia das mães

Na reunião do dia 2 de maio, o primeiro tema abordado foi o bazar do dia das mães. A vice-diretora informou aos pais sobre a realização do evento, pela primeira vez, na escola, nos dias 5 e 6 de maio. A gestora também comunicou que 20 mães e professoras seriam expositoras do bazar e que os produtos a serem vendidos seriam trufas, bolsas, bijuterias e outros.

Sobre a arrecadação do bazar para a APM, a vice-diretora comunicou sua decisão de que as mães que vendessem algo poderiam destinar o valor de desejassem para a APM e os pais concordaram.

Na reunião do dia 9 de maio a vice-diretora informou os pais sobre o resultado do bazar. Segundo ela,

as coisas feitas pelas mães estavam lindas, mas ninguém veio. Elas venderam alguma coisa para os próprios alunos, mas no outro dia, que a escola estava vazia, foi perdido (Vice-diretora da escola).

Para a vice-diretora o problema do evento foi a falta de divulgação no bairro e entre os pais. Já para a diretora cultural da APM,

acho que o problema foi a falta de interesse em participar (Diretora cultural da APM).

Como sugestão para a festa do ano seguinte o diretor executivo da APM propôs que o bazar fosse feito em um dia em que os pais fossem “obrigados” a vir na escola, como uma reunião de pais.

Todos concordaram.

Não foi possível realizar uma análise sobre o show de talentos porque ele aconteceu em dezembro de 2011, quando já havia finalizado a coleta de dados da pesquisa.

Os Episódios 3 e 4 retratam os poucos momentos de integração família-escola-comunidade, proporcionados pela APM durante o período observado.

Como se pode notar, a festa junina foi um evento bem sucedido que contou com a presença de 2,4 mil pessoas, entre alunos, professores, pais, familiares de alunos e pessoas que vivem no entorno.

Ao mesmo tempo, o bazar de dia das mães foi um fracasso. As mães e professoras empenharam-se em produzir material para vender, mas os alunos e outros pais não estiveram presentes para comprá-los.

Assim, o único momento de real integração entre escola-família-comunidade foi a festa junina.

Sobre a integração família-escola-comunidade, a legislação referente às APMs paulistas descreve que:

Artigo 2º: A APM, instituição auxiliar da escola, terá por finalidade colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao escolar e na integração família-escola-comunidade.

Artigo 4º: Para a consecução dos fins a que se referem os artigos anteriores, a Associação se propõe a:

II - representar as aspirações da comunidade e dos pais de alunos junto à escola;

III - mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a escola, provendo condições que permitam:

d) a programação de atividades culturais e de lazer que envolvam a participação conjunta de pais, professores e alunos.

IV - colaborar na programação do uso do prédio da escola pela comunidade, inclusive nos períodos ociosos, ampliando-se o conceito de escola como “Casa de Ensino” para “Centro de Atividades Comunitárias (SÃO PAULO, 1978).

Com base nos Episódios 3 e 4, pode-se afirmar que a APM cumpre a legislação, no que tange ao tema, de forma parcial. O cumprimento do objetivo de integração família-escola-comunidade se dá, apenas, na mobilização de recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade para auxiliar a escola na programação de atividades culturais e de lazer que envolvam a participação conjunta dos pais, professores e alunos.

Porém, mesmo considerando que a festa junina realmente foi um momento de integração, ela realizou-se com o objetivo central de arrecadação de verbas para a escola,

novamente priorizando a questão financeira em relação às demais. A questão da integração é vista, é pensada de forma indireta, como um bônus e não como o cumprimento de uma função. É a ideia de que se temos que arrecadar dinheiro, podemos integrar a comunidade também.

Os demais itens legais relacionados à representação das aspirações da comunidade e dos pais de alunos junto à escola e a abertura do prédio da escola para a comunidade não são realizados. O primeiro deles não é feito, justamente pela baixa participação de pais nas reuniões da APM e pelo autoritarismo da direção da escola em relação à instância participativa; e o segundo, também, pelo autoritarismo, características próprias da APM e da escola estudadas.

Nesse sentido, da mesma forma que os aspectos financeiro e processo educativo, o cumprimento parcial da legislação, no que se refere à integração família-escola-comunidade pela APM estudada, se deve às características legais da APM que favorecem o aspecto financeiro em detrimento de suas outras funções, como já mencionado anteriormente, mas também às suas características próprias de autoritarismo da diretoria que impede que a APM participe em outras frentes, como prevê Lima (2008) no conceito de modo díptico da escola como organização.

Nesse sentido, como aponta Lima (2008), a observação direta das ações da APM, nos seus três aspectos legais, permitiu analisar a instância participativa e a escola estudada em dois planos: o primeiro foi o das orientações para a ação organizacional, ou seja, as normas formais impostas pela legislação estadual e até as não-formais e informais, como a necessidade de realização da licitação da cantina a toque de caixa, que orientam a ação da APM e da escola estudada. O segundo referiu-se ao plano da ação organizacional, ou seja, o que realmente acontece na APM, resultado de uma mistura das regras formais, não-formais e informais regidos de acordo com as características próprias da APM e da escola estudadas.

Ao mesmo tempo, no que diz respeito ao conceito de totalidade da escola, onde ela deve ser vista de forma integrada, foi possível verificar que a APM se integra à escola na medida em que é reconhecida por suas contribuições para a instituição de ensino pela comunidade escolar e tem o apoio da diretoria para atuação. Por outro lado, a restrição do apoio da diretoria à instância participativa ligada apenas ao cumprimento dos seus interesses isola a APM da comunidade escolar: alunos e professores. Além disso, a

priorização do aspecto financeiro em detrimento de outros pela APM faz com que ela não trate a escola em sua totalidade.

Considerações Finais

Esta dissertação partiu da seguinte questão: quais as características e ações/contribuições de uma Associação de Pais e Mestres (APM), considerada atuante pela comunidade escolar, para a escola da qual faz parte? Consequentemente, seu objetivo foi o de estudar as características e contribuições de uma APM, considerada atuante pela comunidade escolar para a escola da qual faz parte.

Em decorrência da questão e do objetivo geral, o estudo procurou atender a três objetivos específicos:

1) identificar as características de uma APM, segundo a legislação, e as características reais da APM estudada. Estudar o que a escola cria em relação às funções da APM, de acordo com sua organização local e cultura própria. Analisar a relação entre as características legais/formais de uma APM com as características não formais e informais da APM estudada;

2) identificar a existência de contribuições da APM estudada, do ponto de vista formal e informal, nas áreas financeira, processo educativo dos alunos e participação dos pais e da comunidade para a escola. Identificar as ações realizadas pela APM e como elas ocorrem. Estudar os aspectos que favorecem ou impedem essas ações; e

3) verificar se a APM estudada possui traços de atuação democrática.

Para responder às indagações, este estudo trabalhou com referenciais teóricos de Lima (2008), Canário (2005) e Apple (2001). De Lima foram estudados os conceitos de modo de funcionamento dístico da escola como organização e perspectiva neotaylorista na administração escolar. De Canário, os conceitos que ajudaram, na produção das análises, foram: totalidade da escola, escola como organização e não como unidade administrativa e escola como forma, organização e instituição. De Apple, foi usado o conceito de escola democrática.

Como procedimento metodológico, optou-se pela pesquisa documental e empírica, com abordagem qualitativa, que incluiu o estudo das leis nacionais e paulistas e o acompanhamento da prática de uma APM, considerada atuante de uma escola estadual de São Paulo, localizada na capital paulista. A pesquisa na escola foi empreendida, por meio de visitas à instituição de ensino, observação das reuniões da APM e entrevistas com pais e gestor da escola, membros da instância participativa.

Para organização dos dados coletados, o trabalho foi estruturado em quatro partes; introdução, cenário da pesquisa, análise dos dados com base nas ações da APM e considerações finais. O primeiro capítulo tratou da legislação das APMs no Estado de São Paulo e descreveu a escola e a APM estudadas. Já o segundo capítulo fez uma análise das informações coletadas, na leitura da legislação, durante as reuniões da APM e nas entrevistas, dados que são articulados aos referenciais teóricos adotados. A análise foi estruturada com base nas ações realizadas, ou não, pela APM, considerando sua atuação e os aspectos financeiro, processo educativo e integração família-escola-comunidade, previstos na legislação. Para a análise dos dados, optou-se pela organização das informações em cenas e episódios.

Penso que os dados apresentados e as análises que os acompanharam, trouxeram evidências para a boa compreensão da realidade estudada. Entretanto, cabem algumas considerações que sintetizam tal cenário.

Com base nos dados coletados, na pesquisa da legislação sobre a APM paulista e, na pesquisa empírica, dentro da escola, verificou-se que, diferente do que foi apontado na revisão bibliográfica sobre o tema – APMs só existem no papel–, a APM estudada funciona. Mesmo não cumprindo todas as suas funções, ela faz reuniões periódicas e traz melhorias para a escola graças à boa administração e à captação de recursos.

Esta pesquisa também constatou que a APM atuante, de acordo com a comunidade escolar estudada, funcionou segundo o modo díplico de organização escolar (LIMA, 2008), ou seja, em uma mistura do modelo burocrático com o da anarquia organizada. Além disso, percebeu-se uma tendência de a APM se guiar muito mais pelas normas informais e não formais, criadas no âmbito específico e próprio da organização escolar, do que pelas formais, previstas na legislação.

Nesse sentido, a atuação da APM estudada baseia-se, predominantemente, no autoritarismo – relação vice-diretora e pais, vice-diretora-grêmio e pais-grêmio – e na preservação das boas instalações da escola, características próprias da APM e da escola em que ela se insere. Com tais características, a APM adapta a Lei em seu organograma e nas presenças, condução, pautas e tomada de decisão nas reuniões.

Essas constatações também vão ao encontro dos conceitos de totalidade da escola e de escola como organização e não como unidade administrativa, propostos por Canário (2005). Nesse sentido, a escola e a APM não funcionam apenas como reprodutoras de uma administração central. Elas sobrevivem também de acordo com uma cultura própria local.

Além disso, diante das características próprias da APM e da escola, a APM prioriza o aspecto financeiro em detrimento do processo educativo dos alunos e da integração família-escola-comunidade, todos previstos na legislação. Nesse sentido, a administração e a arrecadação de recursos ganham destaque em relação às questões referentes ao aprendizado dos alunos e à participação da família e dos agentes do entorno na escola. Essa observação é explícita, principalmente, nas festas – que proporcionam um momento de integração entre família-escola-comunidade –, vistas pela APM muito mais como uma forma de arrecadar verbas – em detrimento da integração entre os membros.

O foco no aspecto financeiro, presente na legislação, e nas características próprias da APM e da escola, deve-se ao fato de a sociedade atual estar voltada para a perspectiva neotaylorista, também apontada por Lima (2008).

Nesse sentido, a direção da escola, a APM e a comunidade escolar criaram uma cultura de valorização e de orgulho do espaço escolar limpo, organizado e com recursos eletrônicos, que faz da escola um exemplo na região. Trata-se de um modelo, posto que, na perspectiva neotaylorista, é o aspecto financeiro que se destaca. A escola e a APM são valorizadas justamente por esse aspecto.

Outra constatação importante: a característica autoritária da APM e da escola faz com que a instância participativa pesquisada tenha mais indícios não democráticos, segundo a perspectiva de Apple (2001), do que democráticos. Em termos democráticos, foram identificados a relação de igual para igual, entre os pais da APM, a possibilidade de debate das questões propostas nas reuniões e o convite ao grêmio para participação das reuniões da APM.

Como aspectos não democráticos, destacou-se a relação de autoritarismo entre a diretoria da escola e a APM e entre a APM e os alunos do grêmio, que influenciava diretamente as decisões tomadas nas reuniões. Nesse sentido, a possibilidade de debate das propostas levantadas, nas reuniões, apenas disfarçavam a decisão já tomada, pensada pela diretoria. Além disso, apesar de convidado a participar das reuniões da APM, o grêmio estudantil era tratado com preconceito e descaso, tanto pela diretoria como pelos pais.

Dessa forma, a hipótese inicial desta pesquisa pode ser comprovada, ou seja, a APM atuante, de acordo com a comunidade escolar, tenderia a funcionar mais pelas regras informais e não formais, criadas no âmbito específico e próprio da organização escolar, do que pelas formais e, ainda, as contribuições/ações da APM estudada para a escola

ocorreram em intensidades diferentes nas áreas financeira, processo educativo e participação dos pais e da comunidade.

Bibliografia

ALMEIDA, Mara Regina Alcasas de. 2007. *Gestão participativa na Associação de Pais e Mestres: as escolas da rede de Ensino SESI/SP no município de Diadema*. Dissertação de Mestrado, Universidade São Marcos.

ANTÔNIO, Valmir Ederaldo de. 2008. *A.P.M. (Associação de Pais e Mestres) uma contribuição à sua compreensão*. Dissertação de Mestrado, Universidade Cidade de São Paulo.

APPLE, M e BEANE, J. 2001. *Escolas Democráticas*. São Paulo. Editora Cortez.

BRANCO, Mylene Mariani Pereira. 2006. *Programa Dinheiro Direto na Escola: o papel das unidades executoras na gestão de escolas públicas no município de Araçatuba/SP*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Dom Bosco.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. Lei nº 4024, de 20 de dezembro de 1961. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 21 de dezembro de 1961.

BRASIL. Lei nº 5692, de 11 de agosto de 1971. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 12 de agosto de 1971.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 20 de dezembro de 1996.

CANÁRIO, Rui. 2005. *O que é a Escola? Um Olhar sociológico*. Porto: Porto Editora.

CANÁRIO, Rui. 1996. Os Estudos sobre a Escola: Problemas e Perspectivas. In.: Barroso, J. (org). *O Estudo da escola*. Porto. Porto Editora. PP 123 a 149.

CARMO, Alberto Ribeiro do. 1996. *Os conselhos escolares da rede municipal de ensino de Goiânia*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Educação, da Universidade Federal de Goiás.

COUTO, Jurema Barbieri. 1988. *Sobre a gestão democrática das escolas públicas do Distrito Federal, intitulada Pública: o caso do Distrito Federal*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Educação, da Universidade de Brasília.

DALL IGNA, Marta Beatriz dos Santos. 2007. *Gestão compartilhada (APMs) no Paraná: a história da descentralização da Educação no Governo Jaime Lerner (1995-2002)*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Ponta Grossa.

LIMA, Licínio C. 2008. *A escola como organização educativa*. São Paulo. Editora Cortez.

MACHADO, Maria Luiza Franco Nery. (2008). *Participação da comunidade no contexto escolar: expectativas e entendimento das diretores, professores e funcionários de escolas públicas estaduais de Franca - ciclo I*. Dissertação de Mestrado, Programa Educação: Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

MATSUI, Lucia Mieko. 2006. *A comunidade na escola: limites e possibilidades para a participação dos pais no Conselho de Escola e na Associação de Pais e Mestres*. Dissertação de Mestrado, Universidade Nove de Julho.

MINASI, Luis Fernando. 1997. *Participação Cidadã e Escola Pública: a importância da APM*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas.

OLIVEIRA, Edson Grigório. 1999. *Associação de Pais e Mestres - Origem e Evolução na Rede Pública de Ensino no Estado de São Paulo*. Dissertação de Mestrado, Programa Educação: História, Política, Sociedade, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

OLIVEIRA, Eliane Benedita Ferreira de. 1999. *A participação da Associação de Pais e Mestres e sua relação com o administrador escolar: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Educação da Universidade Federal de São Carlos.

SÃO PAULO. Parecer CEE nº67, 18 de março de 1998. Estabelece as Normas Regimentais Básicas para as Escolas Estaduais. *Diário Oficial do Estado de São Paulo, São Paulo*, março de 1998.

SÃO PAULO. Decreto nº 12.986 de 15 de dezembro de 1978. Estabelece o Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres. *Diário Oficial do Estado de São Paulo, São Paulo*, 16 de dezembro de 1978.

SÃO PAULO. Comunicado nº 3 de 10 de março de 1931. Cria as Associações de Pais e Mestre no Estado de São Paulo e estabelece seus objetivos. *Diário Oficial do Estado de São Paulo, São Paulo*, 11 de março de 1931.

SÃO PAULO. Regulamento da escola estudada. 2011.

SILVA, Adonias Guedes da. 2005. *A Associação de Pais e Mestres (APM) e a gestão da escola pública no estado de Mato Grosso do Sul - O caso de Campo Grande (1995 - 2000)*. Dissertação de Mestrado, Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

TRINDADE, Elaine Freitas Romo. 2009. *A trajetória legal dos mecanismos de gestão democrática no estado de São Paulo: os caminhos percorridos*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho de Marília.

Anexos

1) Roteiro de observação das reuniões da APM

Presença: Quem está presente nas reuniões?

Pauta: Quais os assuntos debatidos nas reuniões da APM?

Onde se encaixam os temas? (financeiro, processo educativo, participação da comunidade e participação dos pais)

Como são conduzidos os assuntos: Quem coordena a reunião?

Quem participa com fala nos debates?

Decisões: Quais as decisões tomadas?

Como ocorreram? (votação, consenso?)

Como se chega a um consenso?

Quais os conflitos ocorridos antes das decisões?

Localização: Há sala específica para APM?

Como é essa sala? (organização dos móveis e dos membros da APM)

2) Roteiro de entrevista com gestor da escola

1) Qual a sua formação acadêmica?

2) Qual a situação funcional?

3) Há quanto tempo está na escola?

4) Qual a função de uma APM?

5) A APM da sua escola cumpre a função de uma APM? Por quê?

6) O que faz/determina que a APM de sua escola esteja em atividade?

7) Quais as contribuições da APM para a sua escola? (processo educativo dos alunos, administrativo, comunidade)?

8) Como essas contribuições ocorrem?

9) Quais os fatores que favorecem essas contribuições?

10) Há fatores que dificultam? Quais? E como são trabalhados?

11) A escola cria normas adaptativas para o funcionamento da APM? Quais?

3) Roteiro de entrevista com pais

1) Qual a sua formação acadêmica?

2) Qual a função de uma APM?

3) A APM da qual participa cumpre a função de uma APM? Por quê?

4) Há quanto tempo participa da APM?

5) Porque participa?

6) O que faz/determina que a APM que participa esteja em atividade?

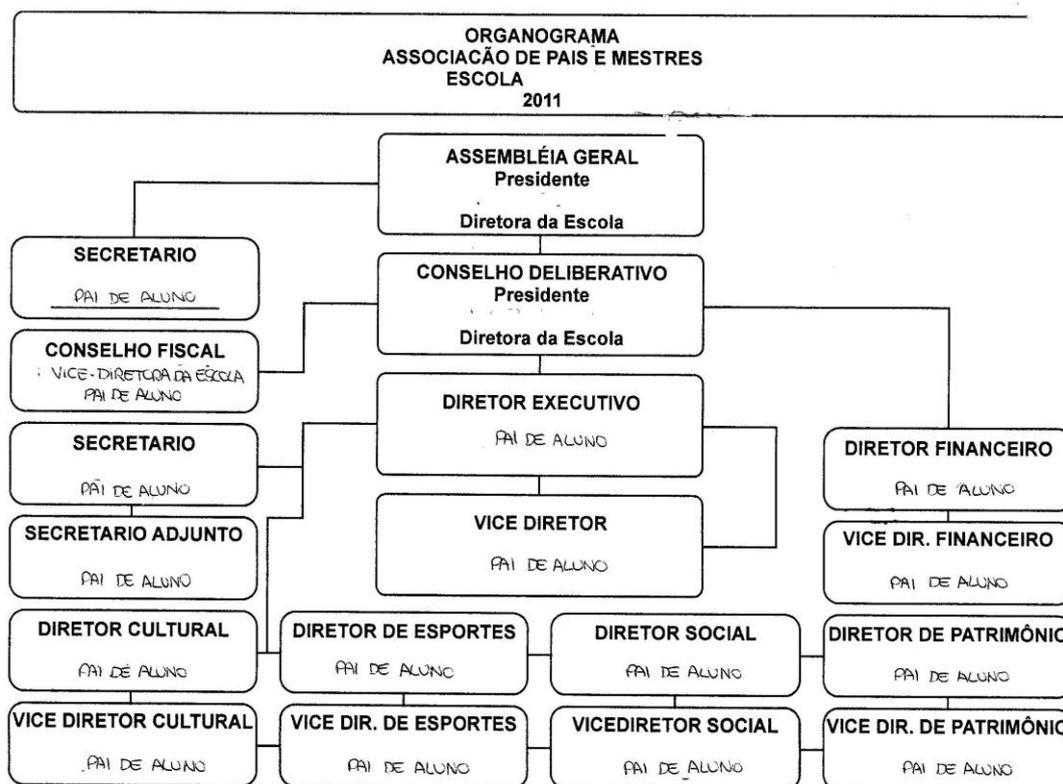
7) Quais as contribuições da APM que você participa para a escola? (processo educativo dos alunos, administrativo, comunidade)

8) Como essas contribuições ocorrem?

9) Quais os fatores que favorecem essas contribuições?

10) Há fatores que dificultam? Quais? E como são trabalhados?

4) Organograma da APM estudada



Fonte: Fornecido pelo diretor financeiro da APM estudada com alterações da autora para manutenção do sigilo com relação à identificação da escola e dos participantes da APM.