

Imp. pl.  
Out. 1995

<sup>nt</sup>  
**APARECIDA CARDOSO**

<sup>nt</sup>  
**GESTÃO PARTICIPATIVA NUMA ESCOLA  
COMUNITÁRIA**

Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação defendida por Aparecida Cardoso e aprovada pela Comissão Julgadora.

Data 31.08.95

Assinatura: 

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**1995**

5  
10  
15

CHAMADA: 7/UNICAMP  
C179g  
MEMO: 25728  
DOC: 433/95  
C  D   
RECO: R\$ 11,00  
DATA: 29/09/95  
CPD

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DA FE/UNICAMP

Cardoso, Aparecida

C179g Gestão participativa numa escola comunitária / Aparecida  
Cardoso. -- Campinas, SP : [s.n.], 1995.

Orientador : José Camilo dos Santos Filho  
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas,  
Faculdade de Educação.

1.\*Gestão. 2. Escolas - Organização e administração. 3. Es-  
colas comunitárias. 4. Cooperativismo. I. Santos Filho, José  
Camilo. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de  
Educação. III. Título.

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do Título de MESTRE em EDUCAÇÃO na Área de Concentração : Administração e Supervisão Educacional à Comissão Julgadora da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, sob a orientação do Prof. Dr. José Camilo dos Santos Filho.

**Comissão Julgadora:**

*Alex*  
\_\_\_\_\_  
*Maker*  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**A toda minha família**

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho contou com a contribuição de várias pessoas .

Primeiramente agradeço ao meu orientador Prof. Dr. José Camilo dos Santos Filho, pelo apoio e paciência dedicada durante o processo do trabalho.

Agradeço de modo especial os Profs. Silvio A. S. Gamboa e James Patrick Maher pelas críticas e sugestões por ocasião do Exame de Qualificação. Espero que tenham sido assimiladas no sentido de tornar mais claro e objetivo o presente trabalho.

Ao Prof. Dr. Fermino Fernandes Sisto, Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Educação , o meu sincero agradecimento.

A todos os funcionários da Pós-Graduação, em especial a Ana, Marina , Nadir , Maria do Carmo e Gisele , pela colaboração em todos os momentos.

Agradeço de coração ao Luiz Eduardo e Marta , amigos que sempre me ajudaram emprestando-me o micro-computador, principalmente nos finais de semana.

Agradeço também a todos os funcionários da Biblioteca/FE.

A minha família de maneira especial, meus agradecimentos.

A Comunidade da Escola Comunitária de Campinas, o agradecimento pelo acesso à Escola para coleta de dados da pesquisa.

Agradeço ainda ao CNPq, pelo imprescindível apoio financeiro para execução da pesquisa.

A todas as pessoas que de algum modo contribuíram para melhorar o resultado final da pesquisa.

## RESUMO

O trabalho procura analisar a participação dos pais, professores, alunos e funcionários de uma escola comunitária, com base na representatividade e não representatividade dos membros do Conselho Comunitário. Esta análise baseia-se num levantamento das opiniões dessas pessoas envolvidas na escola a respeito do que acontece na realidade quanto à gestão participativa.

As escolas comunitárias e/ou cooperativas surgem para contestar os pacotes educacionais do regime autoritário e para o desenvolvimento de uma forma de trabalho na escola. As tentativas dessas experiências de gestão participativa, apesar de limitadas e isoladas, vêm se intensificando.

Numa perspectiva de escola comunitária têm-se como ponto central o trabalho cooperativo das pessoas envolvidas no processo escolar. Existem também certos valores como articulação, co-manutenção, co-gestão que necessitam ser relevantes durante o processo do trabalho e que muitas vezes na prática do dia a dia aparecem de forma ambígua.

O desenvolvimento do trabalho procura mostrar que para superar a prática

individualista no interior da escola, é necessário uma proposta de trabalho que atenda as necessidades do coletivo. E para a realização deste trabalho coletivo é preciso uma maior conscientização da importância e da necessidade da participação das pessoas no processo educativo.

A proposta do trabalho de gestão participativa constitui numa superação da forma de trabalho individualista para buscar a forma de trabalho cooperativo e solidário, ampliando os espaços de participação como também o de dar oportunidade às pessoas para que possam co-responsavelmente conquistar e ocupar seus espaços nas tomadas de decisões dentro da escola.



## SUMÁRIO

### I - Situação problema e Metodologia

- Contexto concreto do problema.....01
- Contexto teórico do problema..... 13
- O caminho percorrido na leitura da realidade.....21
- A estrutura do trabalho.....25

### II - Cooperativa: alternativa do trabalho solidário e participativo

- Origem e evolução do pensamento cooperativo.....27
- O carácter democrático: a auto-gestão cooperativa.....31
- O cooperativismo no Brasil.....33
- Cooperativa escolar e sua expansão.....36

### III - Gestão Educacional participativa

- A democratização da gestão escolar .....41
- O colegiado: ponto de partida para a gestão democrática da escola.....53
- Atribuições do Conselho de Escola.....61

#### IV - A gestão da Escola Comunitária de Campinas

- A representatividade no Conselho Comunitário.....69
- A participação dos pais e professores nas decisões da escola .....75
- A visão do aluno e sua participação.....84
- Espaço para os funcionários .....87
- Como melhorar a prática da participação no interior da escola.....89

#### V - Conclusão.....96

Bibliografia

Anexos

## CAPÍTULO I

### SITUAÇÃO PROBLEMA E METODOLOGIA

"Todos esperam a solução dos problemas educacionais sem demagogia (...) Nada de autoritarismo barato, de "vitória pelo desgaste"..."

( Florestan Fernandes )

#### Contexto concreto do problema

No final dos anos 70 quando o governo procurava dar ênfase à descentralização administrativa, em Campinas, um grupo de pais se reuniu para formar uma mini-sociedade e pensar em uma proposta educacional.

Este grupo fazia parte da comunidade educativa do Colégio Progresso, que tinha por diretora, Amélia Pires Palermo. Na época, um grupo de professores juntamente com a diretora entraram em desacordo administrativo e pedagógico com os donos da escola, por possuírem uma visão de educação diferente da que estava sendo realizada, resultando em pedido de demissão coletiva. A partir daí a equipe de pais se reuniu com a idéia de criar uma escola diferente, onde todos estivessem envolvidos com o processo educativo.

Havia então uma equipe pedagógica sem emprego e um grupo de alunos sem escola. Muitas reuniões foram feitas para criarem a Escola Comunitária com a idéia de, antes de se ter um suporte administrativo e um suporte de funcionamento, se tinha uma equipe de educadores e pais que acreditava numa mesma proposta de educação.

Esta equipe queria desenvolver um projeto educacional baseado em uma estrutura diferente, onde todos estivessem envolvidos com o processo, pois acreditavam que a concepção filosófica e de ensino-aprendizagem deve nortear os princípios, não só da estrutura pedagógica como também da administrativa. O grupo que iniciou o trabalho era relativamente pequeno, trinta pessoas que se desdobravam com boa vontade e disponibilidade.

A escolha do nome da escola partiu da idéia de encontrar um nome que sugerisse o espírito que estava por trás de todo o empenho que envolvia a todos, pais professores e alunos, e assim a escolha foi Escola Comunitária.

Em 7 de novembro de 1977 foi fundada a Escola Comunitária de Campinas, à rua Lions Club, 250 e foi necessário muito esforço de todos para que em fevereiro de 1978 já estivesse funcionando.

A primeira Diretoria foi formada pelo Diretor Geral - Disney Francisco Scornaienchi; Diretor Executivo - Arthur Pinto Lemos Netto; e Diretora Pedagógica - D. Amélia Pires Palermo. Nos primeiros anos, diversas Assembléias foram realizadas contando sempre com a presença maciça dos sócios. Em relação aos professores, foram convidados para a escola, os que haviam pedido demissão do Colégio Progresso.

Em 1979, a comunidade comprou um terreno situado à rodovia D. Pedro I, Km 123, onde foi construído o prédio da escola. Nesta época cada um contribuía como podia para a continuidade da construção escolar. A escola foi se desenvolvendo fisicamente com a ajuda de todos e em 1984 todos os cursos já funcionavam no prédio novo.

Por ser uma escola inserida no sistema educacional brasileiro, para ser aprovada necessitou satisfazer todas as exigências legais com a apresentação do Regimento Escolar, plano global da Escola, plano dos cursos e calendário escolar.

Passaram-se alguns anos, a escola cresceu e se tornava evidente a necessidade de ampliá-la para uma melhor acomodação dos alunos. Para dar continuidade à sua proposta educacional, a equipe pedagógica junto com a diretoria administrativa elaborou um projeto pedagógico-administrativo, planejando a escola para os anos posteriores e a partir daí não houve interesse em aumentar o número de alunos em sala de aula, ou aceitar um número muito grande de alunos.

Com o crescimento da escola, aumentaram também os conflitos internos, pelo que se nota nas atas de reuniões das Assembléias onde todos os sócios têm espaço para discutir assuntos relacionados à escola.

Na ata de uma Assembléia extraordinária (agosto de 1982), um professor apresentou à Assembléia os motivos que levaram os professores à solicitação de maiores reajustes salariais e outras reivindicações de caráter trabalhista. Assim, outras dificuldades foram surgindo a nível administrativo e pedagógico como se pode notar em outras atas de reuniões posteriores.

Em abril de 1991, segundo a ata da Assembléia Geral ordinária um ponto importante discutido na reunião foi em relação à greve dos professores que havia iniciado neste mês por tempo indeterminado. Uma comissão de professores respondeu às perguntas dos sócios presentes e prestou esclarecimento sobre negociações. Foi muito discutido o assunto e o plenário solicitou que se formasse uma comissão de pais, professores e funcionários para discutir e aprofundar a questão diante da estrutura da escola, onde os professores também são sócios com direito a voto.

Nesta Assembléia, o Diretor Geral levantou uma questão sobre a crise de identidade da sociedade escolar e sugeriu formar uma comissão representada por pais, professores e funcionários para estudar a fundo a questão do Estatuto da Escola. Foi estabelecido um prazo de noventa dias para que a comissão pudesse trazer para a assembléia, os resultados do estudo.

Pelo que consta em ata, até junho de 1992, não houve nenhuma convocação da Assembléia. Neste mês há uma reunião da Assembléia para discussão e aprovação do novo Estatuto e dos órgãos de gestão administrativa da escola. Nesta reunião a discussão se estendeu e foi sugerido por um membro da Assembléia que se passasse a aprovação do novo Estatuto para uma reunião no dia 02 de julho.

Nesta Assémléia, a Diretora Pedagógica não esteve presente e enviou uma mensagem justificando sua ausência. Nesta mensagem levanta alguns pontos para reflexão da Assémléia, dizendo:

A Sociedade que mantém a Escola Comunitária foi criada com esforço comum de pais, professores e funcionários. Todos nós lutamos juntos para que nossos alunos e filhos pudessem experimentar uma Escola diferente. Diferente na sua proposta pedagógica, no seu modo de administrar, diferente muito mais em seus princípios, na sua maneira de ser e de conviver com as pessoas. Uma maneira de ser que acredita nos outros e porque acredita, respeita o modo de pensar das pessoas que não pensam como nós. Um acreditar tão forte que fez com que pessoas se unissem para formar uma Sociedade não composta de grupos distintos, justapostos lutando por seus interesses corporativistas. Uma Sociedade que não houvesse facções - lado dos pais, lado dos professores, daqueles que pensam como nós e os outros que pensam diferentemente. Enquanto estivermos convocando, para a Assémléia, para defenderem o nosso lado, votarem em nossas propostas, apoiarem as nossas idéias, estaremos destruindo o espírito comunitário que sempre esteve presente entre nós. (p. 1 do Estatuto)

Esta Assémléia foi muito polêmica. Foi discutido um ponto que não estava na pauta: "o voto por procuração", seguindo a discussão dos artigos do novo Estatuto.

Verifica-se que desde a fundação até 1992, a escola teve uma organização administrativa sem maiores mudanças e diante de alguns problemas que já estavam surgindo, partiu-se para a reformulação do Estatuto. Estas mudanças ocorreram pelo que se pode notar, por questões salariais e pelo corporativismo de alguns grupos que aparentemente estavam se desenvolvendo no interior da escola.

Com a renovação do Estatuto Escolar em 1992, alguns pontos em relação aos órgãos administrativos foram modificados, tanto na sua composição como na nomenclatura. Na Figura 1, verifica-se a composição administrativa da escola antes da reformulação do Estatuto e na Figura 2, a composição administrativa após a reformulação.

| Órgão                   | Componentes   |
|-------------------------|---|
| Assembléia              | Todos os sócios<br>(pais, professores e funcionários)   |
| Conselho Administrativo | Diretor Geral<br>Diretor Executivo (Supervisor financeiro da Sociedade Escolar)<br>Diretor Pedagógico |

Figura 1: Composição Administrativa da Escola Comunitária de Campinas. Da Fundação a julho de 1992.



| Órgão                   | Componentes  |
|-------------------------|--|
| Assembléia              | Todos os sócios<br>(pais, professores e funcionários)  |
| Conselho Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diretor Geral</li> <li>- Diretor Associado</li> <li>- Diretor Financeiro</li> <li>- Diretor Administrativo Geral</li> <li>- Diretor Pedagógico</li> <li>- Diretor Administrativo Escolar</li> </ul>   |
| Conselho Comunitário    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diretores (membros do Conselho Administrativo)</li> <li>- Coordenadores de Cursos</li> <li>- Coordenadores das Comissões Operacionais</li> <li>- Gerente Administrativo</li> <li>- Representação de pais, professores, alunos e funcionários</li> </ul> |

Figura 2: Composição Administrativa da Escola Comunitária de Campinas Após a reformulação do Estatuto.

Segundo o atual Estatuto da Escola, "são considerados sócios, os pais dos alunos, enquanto mantiverem os filhos na escola; os professores e funcionários, enquanto prestarem serviços ao estabelecimento de ensino mantido pela sociedade" (art. 5º).

Tornam-se sócios, no momento que se integram à comunidade dando uma cota que é paga mensalmente por família. Além desta cota, a família que colocar o primeiro filho na escola, seja pai, funcionário ou professor, paga por quatro meses uma quantia correspondente a uma mensalidade, denominada jóia. Ainda neste artigo, no parágrafo 1º consta que o sócio não pode receber sob qualquer forma ou pretexto, bonificações ou vantagens pelo capital integralizado da sociedade.

O Estatuto deixa claro que os sócios que ocuparem cargos nos Conselhos da Escola ou de qualquer comissão constituída pela sociedade não receberão qualquer tipo de remuneração pelo desempenho das respectivas funções.

A sociedade da Escola Comunitária de Campinas é baseada em cinco princípios:

- 1 - Instituir e aplicar uma filosofia de educação humanista, dinâmica, contendo na essência a preocupação de renovar-se permanentemente;
- 2 - Promover um trabalho pedagógico-educacional, mediante colaboração mútua com pessoas e entidades, incrementando bolsas de estudos, intercâmbio cultural e atividades afins;
- 3 - Criar uma estrutura comunitária em que se preserve o espírito de fraternidade e o amor ao próximo;
- 4 - Desenvolver todas as atividades pelo esforço comum dos sócios, sem qualquer distinção entre recursos materiais e recursos humanos;
- 5 - Realizar projetos de integração da escola na comunidade, tornando-a centro de atividades para o bem comum (art. 2º).

A Assembléia Geral é constituída por todos os sócios em situação regular, devendo ser convocada e presidida pelo Diretor Geral (art. 11º).

A Assembléia poderá ser convocada a qualquer momento, cumprindo os preceitos definidos no artigo 11º., por 1/3 dos sócios ou pelo Conselho Comunitário, sendo presidida, nestes casos, por um membro do Conselho Comunitário, que não faça parte do Conselho Administrativo (art.12º).

A Assembléia Geral se reúne ordinariamente duas vezes ao ano, podendo ser convocada extraordinariamente em qualquer momento cumprindo os preceitos regulamentares que é o de ser comunicado com o mínimo de oito dias de antecedência, contendo dia, hora, local e pauta da reunião (art. 14º).

Na Assembléia Geral terá direito a voto todo sócio, sendo voto unitário, podendo votar qualquer um dos titulares (pai, mãe, responsável, professor ou funcionário), mas apenas um por cota.

O Conselho administrativo é um órgão de caráter executivo, responsável pela solução e encaminhamento de trabalhos específicos, decidindo com base nos parâmetros mais gerais definidos no Conselho Comunitário ou na Assémbléia Geral. Coordena e orienta trabalhos das comissões operacionais permanentes e ainda fixa a que diretoria cada uma dessas comissões fica vinculada (art. 34). É constituído pelos Diretores, devendo ser convocado e dirigido pelo Diretor Geral, e os coordenadores das comissões operacionais participam das reuniões, quando convocados.

Os Diretores, exceto o Diretor Pedagógico e o Diretor Administrativo Escolar, são eleitos em Assembléia Geral para um mandato de dois anos, devendo os candidatos apresentar um programa de gestão. Em dezessete anos de escola passaram onze diretorias incluindo a atual, sendo que a Diretora Pedagógica permaneceu em todas as diretorias, porque desde a fundação da escola, continua sendo a Diretora Pedagógica da escola. O Diretor Administrativo Escolar é escolhido pela equipe pedagógica devendo ser homologado pela Assembléia Geral.

O Conselho Comunitário é composto pela representação de pais, professores, alunos e funcionários e será estudado mais detalhadamente no capítulo IV.

A estrutura pedagógica da escola é constituída pelo Conselho de Coordenação Pedagógica, Direção Pedagógica e Conselho de professores e tem como apoio técnico:

- coordenação de curso;
- coordenação de núcleo;
- serviço de Orientação Administrativo Educacional;
- serviço de Orientação Educacional;
- Conselho de Classe.

O Conselho de Coordenação Pedagógica é formado pelos Coordenadores Pedagógicos dos cursos; Infantil, 1ª a 4ª série, 5ª a 8ª série e 2o Grau; assessorados pelo Diretor e Coordenador Pedagógico Geral. As discussões levantadas neste Conselho são aprofundadas nos núcleos. Cada núcleo é composto pelos professores das disciplinas (

Português, Mat., Hist., Geog. e etc.) e é orientado por um coordenador que procura estar sempre em contato com os outros coordenadores de núcleo e com a coordenação de curso para discutir propostas da área.

O Conselho dos professores compõe-se de todos os professores de cada curso e dos orientadores educacionais. Este Conselho reúne-se semanalmente e é presidido pelo coordenador do curso.

A Tabela 1 apresenta a quantidade de alunos por curso, nos últimos cinco anos. Percebe-se uma grande diferença em número de alunos de 5<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> série e de 2<sup>o</sup> Grau. A Tabela 2 mostra a quantidade de professores e funcionários durante o mesmo período.

Tabela 1

Quantidade de alunos por Curso da Escola Comunitária de Campinas de 1991 a 1995

| Cursos                                | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|---------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Infantil                              | 321  | 393  | 387  | 384  | 390  |
| 1 <sup>a</sup> a 4 <sup>a</sup> série | 484  | 524  | 526  | 526  | 537  |
| 5 <sup>a</sup> a 8 <sup>a</sup> série | 451  | 494  | 495  | 465  | 507  |
| 2 <sup>o</sup> Grau                   | 90   | 127  | 91   | 128  | 199  |
| Total                                 | 1346 | 1538 | 1499 | 1503 | 1633 |

Tabela 2  
Quantidade de Professores e Funcionários de 1991 a 1995

|       | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|-------|------|------|------|------|------|
| Prof. | 104  | 93   | 90   | 94   | 105  |
| Func. | 36   | 39   | 37   | 40   | 42   |

O total dos professores são incluídos os coordenadores de curso.

A estrutura administrativa da Escola Comunitária se completa com as Comissões Operacionais. Estas Comissões podem ser Transitórias ou Permanentes. As Transitórias têm um coordenador escolhido por seus pares, que também definem o seu secretário. São abertas à participação de todos, e suas decisões e resoluções são tomadas por seus membros. As Comissões Operacionais Permanentes, na quantidade de oito, têm suas atribuições definidas e aprovadas em Assembléia Geral e com base nelas operam sem prazo determinado. São elas: Integração, Eventos, Bolsas, Econômico Financeira, Saúde, Comunicações, Material Escolar e Política Salarial.

## Contexto teórico do problema

Ao se analisar historicamente a teoria e a prática da administração educacional brasileira, verifica-se tanto no setor oficial como no setor privado algumas tentativas de organização escolar. Estas tentativas decorrem da problemática econômica, social, científica e tecnológica geral do país que influenciam o campo educacional. Nesse sentido, muitos aspectos da prática educacional e de sua administração são compreendidos através de estudos feitos no contexto evolutivo da sociedade.

O processo histórico, político e administrativo do Brasil tem se manifestado pela importação de modelos estrangeiros, muitas vezes concebidos para resolver problemas diferentes dos nacionais. Os modelos inicialmente desenvolvidos na administração brasileira foram os princípios da administração científica, gerencial e burocrática de Taylor (Estados Unidos), Fayol (França) e Weber (Alemanha), relacionando desta forma o sistema administrativo aos fatores econômicos, culturais e políticos.

Também no setor educacional apareceram algumas tentativas de administração adotando os modelos empresariais. Sander (1982), fala do aparecimento de algumas obras como a de Anísio Teixeira; a de José Quirino Ribeiro, que seguiu a orientação de Fayol; a de Lourenço Filho que analisou a administração do ensino no Brasil. Estes estudos abriram caminhos para outros estudos sobre os problemas administrativos da educação brasileira.

A administração da educação foi inspirada basicamente, como aconteceu com a administração pública, nos princípios da administração clássica com seus movimentos científico, burocrático e gerencial.

Félix (1984), ao estudar a administração educacional brasileira cujo papel foi mais o de reproduzir o modelo da administração pública que por sua vez copiou os modelos europeus e americanos, levanta sério questionamento a este respeito.

O que se pretende destacar do pensamento de alguns teóricos da Administração Escolar do Brasil é que ao assimilarem a perspectiva da Administração empresarial, cujo aperfeiçoamento de métodos e técnicas resultam do imperativo do desenvolvimento do capitalismo, reforçam e legitimam a relação entre Administração Escolar e Administração de Empresas relação esta que não é apenas teórica, pois que resulta de situação historicamente determinada, em que o modo de produção capitalista determina as relações sociais de produção, e a organização das instituições jurídico-políticas e culturais da sociedade de classe (p.81).

A administração educacional brasileira desenvolvendo no seio de uma formação econômico-social e sendo portanto determinada por suas forças, retrata um sistema burocrático, de centralização das decisões e de autoritarismo.

Observa-se que a tentativa de modernização no sistema administrativo educacional no Brasil intensifica-se na década de 70 com o objetivo de criar estruturas mais racionais semelhantes às das empresas produtivas. Em consequência, intensifica-se a burocratização provocando maior centralização e maior divisão do trabalho. Deste



processo surge uma camada grande de funcionários técnicos e administrativos que passa a se responsabilizar pelo planejamento e controle do trabalho realizado na escola. O diretor é visto como autoridade escolar a serviço do sistema de ensino e seu papel é o de mediador entre o sistema e a escola, particularmente no que se refere aos assuntos administrativos. Nesta perspectiva Tragtenberg (1978) analisando a escola como organização complexa, faz uma alusão à burocracia ao escrever:

A burocratização desenvolve a despersonalização de relações entre burocracia e público, funcionários de secretaria escolar e o estudante. Ela desenvolve a tendência do burocrata concentrar-se nessa norma de impessoalidade e a formar categorias abstratas - isso tende a conflitar suas relações com o público (p.19).

O processo de burocratização do sistema escolar brasileiro resulta de Planos e Propostas Nacionais e Setoriais que muitas vezes não chegam a uma realização mais autêntica por não estarem de acordo com a realidade da escola.

Os métodos de controle pelas leis governamentais favorece a consolidação da burocracia, cujos efeitos são a padronização e homogeneização dos objetivos, descaracterizando a especificidade das questões relativas ao desenvolvimento de cada escola.

A pressão externa educacional cria certos obstáculos para a escola obter seu espaço de autonomia e poder desenvolver um trabalho de acordo com sua realidade. Desta forma as pessoas envolvidas no processo escolar, muitas vezes, nem conseguem reunir-se para discutirem seus problemas da escola e quando existem reuniões, estas são destinadas a informações. Neste sentido, Gadotti (1986) analisa o autoritarismo existente na educação.

As reuniões autorizadas nas escolas são geralmente só aquelas destinadas às informações e comunicações do que já foi decidido em instâncias superiores (a Secretaria da Educação). Qualquer outro tipo de reunião é constantemente impedido, mesmo aquelas reuniões que dizem respeito às questões dos professores (p. 84).

A burocracia e o autoritarismo educacional impedem o desenvolvimento da escola, tanto no aspecto administrativo como no pedagógico, estabelecendo normas tendo em vista fins determinados pelo sistema escolar burocrático. A ênfase no formalismo se torna evidente no processo de administração burocrática.

Diante da problemática da burocratização busca-se novas soluções com argumentos de melhoria, sendo uma das alternativas, o discurso da democratização. Esta idéia trouxe uma mobilização geral, procurando-se uma maior participação das pessoas. Desta forma legitimava-se a atual situação de mudanças econômicas e políticas do Brasil.

Na área educacional, passou-se a refletir sobre estas questões. Germano (1993) analisa esta perspectiva fundamentando-se em Demo:

Mencionando o exemplo dos países avançados, Demo afirma que a redução das desigualdades foi muito mais um resultado "da capacidade de participação das pessoas do que uma dádiva do Estado ou de níveis de educação". Assim "a educação poderia tentar refletir esse tipo de problemas, ainda que estejamos apenas nos albores da abertura; mas até onde fosse possível seria interessante tentar recuperar a dimensão participativa (...) (p.248)

Abordando a questão do planejamento e da modernização administrativa, Germano ainda entende que a intenção do Estado em organizar as bases da participação popular, deixa evidente a tentativa de envolvimento das bases, tanto na linha da criação de programas quanto na linha de controle e avaliação feitos igualmente com a sua participação.

A ênfase dada à descentralização administrativa, ao aperfeiçoamento das formas tradicionais de participação em sindicatos e cooperativas parece indicar as alterações nas estruturas políticas do país.

Na administração educacional brasileira, percebe-se que as preocupações giram em torno do descompasso entre a formulação das leis de educação, das reformas e a prática destes, no interior escolar. A tentativa de resolver problemas políticos, administrativos e pedagógicos da escola mediante novas tecnologias, novos projetos sem se preocupar com a realidade social, constitui o velho e repetido erro de todas as iniciativas de reforma do ensino, promovidas em nível Estadual e Federal. Nesta perspectiva, Freitag (1989), ao fazer uma alusão à política educacional brasileira, escreve que "obviamente, nenhuma política social e muito menos a política educacional é capaz de reestruturar ou modificar o modo de produção e a estrutura de classe da sociedade do capitalismo dependente" (p.47).

A mobilização da sociedade brasileira para impulsionar mudanças nas relações de poder nas várias áreas de ação, e na medida em que se estende, parece dirigir com

muito mais força o processo de participação nas tomadas de decisão. Isto exige das pessoas envolvidas em uma organização o reconhecimento desta nova realidade.

A nova Constituição Federal, ( art.206-VI ) e o projeto da nova LDB ( Projetos de Lei da Câmara - Senador Cid Sabóia,1993, art.7º- III, IV, V e VI ), colocam princípios referentes à gestão democrática nas escolas, dando ênfase à participação da comunidade no processo de decisão e de execução, tanto para a escola pública como para a particular.

Este processo de descentralização vai além da esfera pública e algumas experiências de gestão democrática foram surgindo nas escolas, apontando a necessidade de a comunidade educativa participar efetivamente das decisões e ganhar sua autonomia.

A partir destas experiências é que este trabalho procura analisar o funcionamento e a prática desta participação das pessoas envolvidas no processo escolar.

Santos Filho (1992), analisando a descentralização e gestão democrática da escola, escreve que "a descentralização do sistema educacional e a própria autonomia das escolas serão uma falsa conquista se não vierem acompanhadas da aplicação do princípio da gestão democrática ou colegiada" (p.231).

No contexto educacional, com toda sua problemática para conquistar a descentralização e a participação, a comunidade educativa procura resgatar sua autonomia trabalhando de forma colegiada, escolhendo seus dirigentes, participando do processo administrativo e pedagógico da escola.

A nova tendência para a descentralização e para a gestão democrática na escola traz uma preocupação em relação à sua prática, pois não basta ter presente a necessidade de participação da comunidade educativa. É necessário verificar as

condições para essa participação tornar-se efetiva tanto em relação a questões econômicas e políticas como a questões de práticas no interior da escola.

No Brasil a política democrática de educação vem ocorrendo de forma lenta. É uma reivindicação antiga dos educadores brasileiros que se iniciou no período autoritário e a partir daí a questão da participação e da democratização da gestão da educação tomou parte das discussões e dos debates pedagógicos e administrativos, tanto no setor público como no setor privado.

Entre algumas experiências isoladas de gestão colegiada de escolas, mesmo sem maior impacto no sistema educacional, destacam-se as escolas cooperativas, comunitárias que se desenvolvem com base numa pedagogia de resistência, tentando escapar tanto do sistema oficial de ensino como dos altos preços das escolas privadas e procurando uma alternativa de gestão democrática. A Escola Comunitária de Campinas que é objeto de estudo deste trabalho, é uma escola que há dezessete anos vem procurando desenvolver um trabalho de gestão participativa com pais, professores, alunos e funcionários.

Partindo desta realidade problemática em relação à gestão democrática escolar, este trabalho levanta algumas questões em relação à participação da comunidade educativa na gestão de uma escola cooperativa e/ou comunitária, que tem por objetivo a participação das pessoas nela envolvidas.

1 - Diante da realidade brasileira, como se processa a participação de pais, professores, alunos e funcionários na gestão de uma escola cooperativa?

2 - Qual é a forma de participação dos pais, professores, alunos e funcionários de uma escola estruturalmente cooperativa e comunitária, cujo objetivo é o de abrir espaço para que as pessoas possam atuar nas tomadas de decisão?

Pretende-se com este trabalho atingir três objetivos:

- 1 - Identificar as formas de participação dos pais, professores, alunos e funcionários da Escola Comunitária de Campinas caracterizada como cooperativa
- 2 - Analisar a prática de participação das diferentes categorias envolvidas no processo educativo da Escola Comunitária de Campinas
- 3 - Propor, a partir dos pais, professores, alunos e funcionários, entrevistados, algumas sugestões para a melhoria da prática de participação na gestão da Escola Comunitária de Campinas

### Caminho percorrido na leitura da realidade

"Compreender é conhecer o que alguém está experienciando através de uma re-criação daquela experiência, ou do contexto daquela experiência em si mesmo. Para isto, deve haver um grau de empatia ou uma disposição para re-criação."

(José Camilo dos Santos Filho)

Iniciando o percurso em busca da leitura da realidade, procurou-se buscar uma metodologia que pudesse fazer uma análise qualitativa, por entender que esta abordagem permite captar melhor a prática de participação na gestão escolar dos pais, professores, alunos e funcionários.

Procurando aprofundar a análise, levou-se em consideração o que Lüdke (1983) diz:

Ao privilegiar a visão do todo e estimular o uso da interpretação pessoal, o estudo de caso permite ao pesquisador ir além do que a simples representação dos dados numéricos permitiria. O pesquisador é instado a integrar estes dados numa perspectiva mais ampla, composta por sua própria experiência em educação e no contexto onde o caso se situa. Sua prática e seu conhecimento sobre teoria educativa (e social) aliados à sua capacidade de interpretação e à habilidade de comunicação serão integrados na elaboração de um quadro coerente a respeito de uma determinada instância da realidade educacional (p. 18).

Para atingir os objetivos da pesquisa, primeiramente procurou-se uma fundamentação teórica a respeito de cooperativas escolares e sobre gestão democrática os quais foram pontos básicos para uma maior identificação das formas de participação das pessoas envolvidas no processo educativo. Thiollent (1986), ao analisar o papel da metodologia de pesquisa, diz que esta "desempenha um papel de bússola na atividade dos pesquisadores, esclarecendo cada uma das suas decisões por meio de alguns princípios de cientificidade" (p. 26).

Santos Filho (1995) em seu trabalho sobre pesquisa qualitativa escreve que "em vez de linguagem científica, o pesquisador qualitativo defende uma linguagem real..."(p.41). Em base no que diz Santos Filho, tentou-se nesta pesquisa obter a linguagem real da participação existente no cotidiano da escola.

Conhecer a realidade é condição para se buscar formas alternativas de possíveis mudanças. Nesta perspectiva, Teixeira (1991), escreve que "o cotidiano enquanto um instrumento metodológico oferece ao pesquisador a possibilidade de olhar a realidade de uma outra maneira, de lançar luzes sobre o lado de sombra do social..."(p.11).

A escola como foco de estudo implica abordá-la não apenas em função de suas relações internas, mas se trata de considerá-la como parte de uma totalidade social. Neste sentido André (1989), analisando a pesquisa do cotidiano escolar, escreve:



o enfoque no cotidiano escolar significa, pois, estudar a escola em sua singularidade, sem desvinculá-la das suas determinações sociais mais amplas. O propósito é compreender o cotidiano como momento singular do movimento social... (p,42).

A investigação dos problemas do cotidiano escolar leva à compreensão e à interpretação da realidade da escola inserida nos problemas sociais, e à análise destes, frente à sua prática, tendo em vista a busca de soluções dos problemas encontrados no dia a dia.

O caráter qualitativo da investigação leva a considerar a questão da representatividade. Paro (1995) diz que "o que torna relevante um estudo de caso não é certamente a representatividade estatística dos fenômenos considerados" e acrescenta mencionando Guy Michelat:

Numa pesquisa qualitativa, só um pequeno número de pessoas é interrogado. São escolhidas em função de critérios que nada têm de probabilistas e não constituem de modo algum uma amostra representativa no sentido estatístico. É, sobretudo, importante escolher indivíduos os mais diversos possíveis. E, na verdade, (...) é o indivíduo que é considerado como representativo pelo fato de ser quem detém uma imagem, particular é verdade, da cultura (ou das culturas) à qual pertence. Tenta-se apreender o sistema presente de um modo ou de outro em todos os indivíduos da amostra utilizando as particularidades das experiências sociais dos indivíduos enquanto reveladores da cultura tal como é vivida. (p.27-28)

O critério para a escolha da Escola Comunitária de Campinas foi pelo fato de ser uma instituição que há dezessete anos vem procurando desenvolver um trabalho de participação de pais, professores, alunos e funcionários na gestão da escola.

Para analisar as formas de participação dos pais, professores, alunos e funcionários da escola escolhida, valeu-se de análise documental, observação e entrevista semi-estruturada (ver Anexo 1). A análise dos documentos da Escola (Atas, Estatuto e Regimento Escolar) e a observação foram para obter informações sobre a participação das pessoas diante das decisões tomadas na escola. Por fim, foi utilizada a entrevista com 14 representantes do Conselho Comunitário, incluindo 4 pais, 4 professores, 4 alunos e 2 funcionários e por 14 pessoas não pertencentes ao Conselho, conservando o mesmo número de pais, professores, alunos e funcionários acima apresentado. A seleção de um grupo participante do Conselho e outro não participante visa verificar a contraposição das colocações dessas categorias no processo de participação nas tomadas de decisões da escola.

A escola é gerida pela Assembléia, pelo Conselho Administrativo e pelo Conselho Comunitário. A pesquisa baseia-se na participação das pessoas no Conselho Comunitário, porque neste existe representação dos pais, professores, alunos e funcionários, enquanto que nas Assembléias e no Conselho Administrativo, os alunos não participam.

As entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador que procurou ficar atento às respostas, as quais foram gravadas. Para manter o sigilo dos depoimentos, o nome de todas as pessoas envolvidas na pesquisa é fictício.

Para Bogdan e Biklen (1982) a entrevista é uma forma de pesquisa qualitativa sendo importante o entrevistador estar atento às palavras do entrevistado para que possa entender como este interpreta a realidade pesquisada.

O período da coleta de dados foi de agosto de 1993 a março de 1994, não sendo aproveitados os meses de férias escolares. As entrevistas foram realizadas na própria escola, nas residências e locais de trabalho dos pais.

Na análise do estudo de caso pretende-se mostrar que, para o desenvolvimento de um trabalho coletivo dentro da escola, é necessário um real envolvimento das pessoas nos processos de decisões e uma avaliação contínua do trabalho de participação na gestão da escola.

### **A estrutura do trabalho**

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro já apresentado, constitui o contexto concreto do problema (breve relato da história e organização da Escola Comunitária de Campinas), o contexto teórico do problema e a explicitação do caminho percorrido para conhecer a realidade da escola pesquisada. No segundo, é apresentado um breve estudo sobre a cooperativa como alternativa do trabalho solidário e participativo, enfatizando a origem e evolução do pensamento cooperativo, o caráter democrático (auto-gestão cooperativa), o cooperativismo no Brasil e a expansão da cooperativa escolar. O terceiro traz uma breve revisão de estudos e pesquisas sobre a questão da gestão educacional participativa, procurando colocar alguns fatores para o desenvolvimento desta proposta no interior escolar, enfatizando o trabalho colegiado. O quarto capítulo apresenta a análise da gestão participativa da Escola Comunitária de Campinas. Finalmente o quinto traz as conclusões, assim como algumas sugestões visando fortalecer o trabalho de gestão participativa na escola.

## CAPÍTULO II

### COOPERATIVA: ALTERNATIVA DO TRABALHO SOLIDÁRIO E PARTICIPATIVO

"...todos os processos e manobras organizacionais deviam ter como finalidade expressa o objetivo da cooperação. Essa cooperação deve, no entanto, ser fundamentada no reconhecimento mútuo e na aceitação de interdependência, que é a única base possível."

( Victor A. Thompson )

Este capítulo apresenta um breve estudo de contextualização sobre a origem e a evolução do pensamento cooperativista como também seu desenvolvimento no Brasil e a expansão do trabalho cooperativo nas escolas. Traz uma visão geral sobre cooperativas em estudos realizados no XXVII Congresso Aliança Cooperativa Internacional realizado em Moscou em 1980 e em estudos sobre Cooperativismo no Brasil realizados por Diva Benevides Pinho.

## Origem e evolução do pensamento cooperativo

Diversas formas de organização cooperativa estão sendo desenvolvidas em vários países. Este movimento mundial se caracteriza pela diversidade da realidade de cada lugar e das diferenças culturais e econômicas.

Tomada em seu sentido amplo a palavra cooperação significa colaboração, ou ato pelo qual várias pessoas unem seus esforços e recursos no sentido da mesma finalidade. O desenvolvimento das cooperativas no mundo atesta a excelência dos princípios de ação coletiva. Desta ação coletiva, na ajuda mútua surge o cooperativismo que serve para nortear os trabalhos dos associados de uma cooperativa.

Ao estudar a origem histórica do pensamento cooperativo, verifica-se que sempre surgiu em pequenas comunidades que constituíram um sistema cooperativo, diante da necessidade de sobrevivência.

O cooperativismo surgiu na Europa, fundamentalmente na Inglaterra, França e Alemanha, na primeira metade do século XIX. A primeira cooperativa foi instalada no porão de uma casa em Rochdale, Inglaterra, por um pequeno grupo de operários que operavam os teares das indústrias de tecidos ingleses com o objetivo de minorar as condições de miséria do operariado. Surgiu como alternativa ao desemprego e aos baixos salários dos operários. Seus estatutos previam que o modelo fosse implantado no mundo todo e previam também o apoio na formação moral dos associados, pois eles davam

grande importância ao trabalho cooperativo, que isto era uma das exigências para participar da sociedade.

Dada a grande pobreza deste grupo, ele necessitou juntar dinheiro durante um ano para iniciar suas atividades. Na realidade foi um pequeno comércio para fornecer produtos de primeira necessidade para os cooperados com valores pouco maior que o preço do custo. A contribuição dos pioneiros de Rochdale ao cooperativismo foi ter mostrado como a perseverança de um grupo consegue desenvolver com sucesso a primeira cooperativa.

Anteriormente já tinha havido inúmeras experiências de trabalho cooperativo, contudo, 1844 figura como marco na história do cooperativismo e portanto foi pela primeira vez registrada oficialmente no mundo uma empresa cooperativa diferente de todas as demais existentes. A partir daí, as cooperativas se estenderam por outros países da Europa, América do Norte e América do Sul.

O desenvolvimento da cooperativa na França se deu por volta de 1886 em Nimes, pequena cidade do sul da França, onde algumas pessoas se reuniram com um jovem professor de economia política (Charles Gide), para discutirem problemas econômicos.

Em seus estudos sobre as idéias cooperativistas, Pinho (1982) sintetiza as virtudes do cooperativismo enumeradas por Gide

- 1º - Viver melhor ou conseguir melhor nível de vida, através do auxílio mútuo.
- 2º - Pagar a dinheiro, a fim de evitar a dívida, que considera uma das formas de escravidão.
- 3º - Poupar sem sofrimento, já que a devolução dos ganhos sob a forma de retorno do excedente, proporcionalmente às operações realizadas pelos sócios na cooperativa, permite-lhes economizar, sem sacrificar a satisfação das necessidades.
- 4º - Suprimir os parasitas, ou seja, eliminar os intermediários, de maneira a reduzir ao mínimo os órgãos de transmissão das riquezas do produtor ao consumidor.
- 5º - Combater o alcoolismo, finalidade educativa já acentuada pelos Pioneiros de Rochdale.
- 6º - Interessar as mulheres nas questões sociais, pois sendo elas que cuidam do lar e fazem as compras, devem conhecer os problemas do consumo e das cooperativas de consumo.
- 7º - Educar economicamente o povo, tornando-o apto para a autogestão econômica e política.
- 8º - Facilitar a todos o acesso à propriedade.
- 9º - Reconstituir uma propriedade coletiva, através da formação de um patrimônio cooperativo, que é coletivo e está a serviço de um interesse geral e permanente, acima de nossas existências efêmeras.
- 10º - Estabelecer o justo preço, mas remunerando convenientemente todo trabalho consagrado à produção, inclusive o trabalho de direção e os trabalhos intelectuais preparatórios.
- 11º - Eliminar o lucro capitalista, criando a preocupação com a satisfação das necessidades dos homens e não com a obtenção de lucros.
- 12º - Abolir os conflitos, na cooperativa de consumo, o consumidor torna-se seu próprio fornecedor; na cooperativa de produção, o operário torna-se seu próprio patrão; na cooperativa de crédito, o sacador torna-se seu próprio sacado; na cooperativa de habitação, o locatário torna-se seu próprio locador e assim por diante... (p. 35-36).

Para continuar a linha dos Pioneiros de Rochdale e de Gide, foi fundado em Londres (1895) a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), órgão de representação das cooperativas do mundo inteiro.

Em 1980 no XXVII Congresso da Aliança Cooperativa Internacional realizado em Moscou, intitulado "As Cooperativas no ano 2000", discutiu-se a questão dos cinco princípios das cooperativas, recomendados pelo cooperativista Colombain (1976)

1º - Solidariedade e compromisso mútuo.

2º - Igualdade e exercício da democracia

3º - Operação não lucrativa

4º - Igualdade, honradez e proporcionalidade

5º - Educação cooperativa, entendida no seu mais amplo significado.

Estes princípios fundamentam-se nos Estatutos dos Pioneiros de Rochdale que dizem respeito à estrutura e funcionamento das cooperativas que depois passaram a constituir os fundamentos da doutrina cooperativista.

Pinho (1982) em seus estudos sobre as idéias cooperativista escreve:

Esses princípios dizem respeito ao governo da sociedade mediante eleição, em assembléias gerais, dos representantes dos associados; à livre adesão e demissão dos sócios; ao direito de um voto, apenas, por associado - um homem, uma voz; ao pagamento de juros limitados ao capital; à distribuição dos ganhos proporcionalmente às compras efetuadas pelos associados, depois de descontadas as despesas de administração, os juros correspondentes às quotas-partes, a porcentagem de depreciação das mercadorias inventariadas, a quota de reserva para o aumento de capital destinado à extensão das operações e a



porcentagem para a educação. As vendas devem ser efetuadas a dinheiro, isto é, à vista para que os cooperados só assumam compromissos dentro de suas possibilidades orçamentária, e evitem o crédito - "mal social", resultante da concorrência de interesses (p.32-33).

Nos países do Terceiro Mundo as cooperativas se desenvolveram de forma diferente, devido as estruturas econômicas e sociais serem completamente diversas daqueles dos países desenvolvidos. Constituem a maioria da população mundial e suas necessidades e problemas não são somente grandes como também muito diferentes em relação aos outros países. Entretanto, têm problemas especiais que afetam as cooperativas. Esses países são considerados como o mundo pobre, no entanto, manejam imensas riquezas sem poder desfrutá-las. A separação econômica entre países pobres e ricos, ao invés de diminuir, cada vez mais se torna mais ampla.

### **O caráter democrático: auto-gestão cooperativa**

Os pioneiros de Rochdale, fundadores das cooperativas deixaram explícito um dos princípios, a democracia, como elemento essencial do sistema cooperativo. Isto porque o trabalho partiu do esforço de um grupo que buscava a melhoria de todos.

Analisando a auto gestão, Guillerm (1976) diz que esta "não é uma idéia vaga, um ideal. Tem fontes profundas na história da humanidade, na ação e no pensamento revolucionários do proletariado..."(p.210). Neste sentido, percebe-se que no decorrer da história o trabalho cooperativo foi se autogerindo.

A auto-gestão cooperativa é entendida como a gestão da cooperativa pelos próprios associados. É uma forma de democratização das decisões em organizações econômicas simples ou complexas. A transferência de poderes do ápice à base, implica modificações indispensáveis ao exercício da democracia por todos, seja no campo de empresas econômicas, seja no âmbito da nação.

Apesar dos obstáculos encontrados, os movimentos cooperativos multiplicam-se em todos os países como forma de criação de um trabalho produtivo pela instrumentalização das atividades dos cooperados para a realização solidária de objetivos fundamentalmente econômicos. Para isso os cooperados contribuem para a formação de capital em quotas-partes.

No XXVII Congresso da ACI (Aliança Cooperativa Internacional) realizado em Moscou, em 1980, ao se discutir a questão da democracia nas cooperativas são colocados alguns princípios.

A respeito da filiação a uma cooperativa, é necessário uma decisão voluntária e não coagida. Outro ponto importante é que numa cooperativa democrática são desenvolvidos programas educativos eficazes para dar oportunidade de capacitação em todos os níveis. Na cooperativa democrática, nenhum privilégio é concedido em favor de seus diretores administrativos, se o mesmo não puder estar ao alcance da totalidade dos sócios.

Pode-se julgar a profundidade de uma democracia pela capacidade do desempenho do trabalho, procurando tomar as decisões baseadas no contexto social. Fora disso toda tentativa de democracia não passará de mero discurso.

Ainda no Congresso da ACI foi discutido o conceito de democracia na organização cooperativa. Este deve estar presente não só na forma de votar em assembléias gerais, seguindo a norma de uma pessoa, um voto, como também em todos os aspectos. Outro ponto importante também analisado visando o futuro foi que, a cooperativa do futuro deverá ser essencialmente uma democracia tanto na estrutura como no funcionamento e não uma hierarquia de poderes drasticamente controlada.

A gestão democrática em qualquer grupo social implica uma participação compromissada e concreta no desenvolvimento do trabalho, não se limitando a alguns momentos. Expõe-se aos riscos de uma caminhada muitas vezes difícil, deparando-se com acertos e erros, mas procurando juntos abrir novos caminhos.

### **O cooperativismo no Brasil**

As idéias cooperativistas no Brasil refletem o conteúdo doutrinário rochdaleano, que desde o final do século passado, chegou aqui através dos dois centros de irradiação da cultura ocidental, França e Inglaterra.

O pensamento cooperativo correspondente ao período que começa com as primeiras cooperativas criadas no final do século XIX vai até o início da década de 1970,

quando se torna nítida a priorização do caráter empresarial na maioria das cooperativas brasileiras.

No início da República, foi no setor de consumo dos centros urbanos que surgiram as primeiras cooperativas: Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira, no Estado de São Paulo (1891); a Cooperativa de Consumo no Rio de Janeiro, na época, Distrito Federal (1894); a Cooperativa de Consumo de Camaragibe, em Pernambuco (1895) e a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Cia. Paulista em Campinas, Estado de São Paulo (1897).

Alguns fatores contribuíram para o aparecimento das primeiras cooperativas brasileiras. De um lado, a Constituição Republicana de 1891 assegurou a liberdade de associação (art. 72 § 8º) e o Estado começou a legislar sobre a situação rural; e por outro lado, os graves problemas que surgiam recomendando o cooperativismo.

Os precursores da difusão do cooperativismo no Brasil, segundo Pinho (1982), são: Carlos Alberto de Menezes, Joaquim Inácio Tosta, Wenceslau Belo e Cristiano Cruz, defensores de associações cooperativas e sindicais. Os quatro elaboraram um projeto que deu origem ao Decreto 1.637/1907, revogado vinte e cinco anos depois, quando surgiu a primeira lei cooperativista: Decreto Nº 22.239/32. A partir daí, pela primeira vez a lei brasileira tratou da organização e do funcionamento das cooperativas segundo os princípios dos Pioneiros de Rochdale. Com este Decreto, instala-se legalmente o cooperativismo no país.

Atualmente as cooperativas enfrentam problemas sociais e econômicos pela ampliação industrial, sobretudo nas cooperativas agrícolas do Sudeste e Sul do país, devido ao grande número de migração da zona rural para os centros urbanos.

Como órgão representativo legal em âmbito nacional, encontra-se a OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), criada em 1971, pela Lei 5.764, a qual reúne entidades com as mesmas características nos diversos estados brasileiros.

Em 1988 houve em Brasília o X Congresso Brasileiro de Cooperativismo, no qual foram discutidas questões a respeito da problemática cooperativista no Brasil. Este Congresso aconteceu como resultado de 21 Seminários Estaduais realizados em todo o país. Foram enviadas propostas para a comissão da OCB, a qual apresentou no Congresso os pontos mais discutidos nos Seminários:

- Organização e gestão participativa
- Educação e capacitação
- Autonomia financeira e política de crédito.

Analisando a questão dos problemas existentes nas cooperativas, Pinho (1991) escreve:

A principal explicação dos altos e baixos do cooperativismo escolar, que já teve momentos relativamente significativos em alguns Estados Brasileiros, decaindo aqui e ali para reaparecer acolá, encontra-se no fato dessa atividade estar vinculada à dedicação especial de alguns mestres ou ao interesse momentâneo de algumas autoridades, de modo que sua continuidade sofre as conseqüências da instabilidade de permanência de seus respectivos promotores (remoção de professores, mudança de diretores ou de Secretários de Educação, etc.) (p,158).

Nos estudos feitos sobre cooperativas percebe-se uma deficiência de informações em relação a penetração da cultura cooperativa em instituições educacionais, reduzindo

a nível de cursos ministrados no 3º Grau e em algumas escolas, mas em âmbito bem restrito.

### Cooperativa escolar e sua expansão

Os aspectos ligados à educação cooperativa são vários e muito diversificados. Vão desde a alfabetização e o ensino supletivo, até pesquisadores. Nascimento (1982), em seus estudos sobre a educação cooperativa diz:

o ensino cooperativo propriamente dito deve sempre ser ministrado seja através da própria alfabetização, seja paralelamente ao tipo supletivo nas zonas carentes, seja isoladamente quando for o caso aplicá-lo em regiões desenvolvidas, ou onde o Estado exerça sua primordial função educacional, encarregando-se de escola dos vários níveis e em número suficiente para todos (p.229)

Desta forma, a educação cooperativa passa a ter seu verdadeiro sentido na sociedade, criando espaços de solidariedade, ampliando os conhecimentos e praticando a cooperação nos grupos existentes, e para o crescimento desta consciência é necessário existir um certo grau de compatibilidade e interesse no trabalho coletivo.

Ainda segundo Nascimento (1982), a educação cooperativa apresenta-se basicamente sob duas formas: educação cooperativa informal e educação cooperativa formal. A primeira compreende a atuação das instituições cooperativas privadas e públicas e das cooperativas em geral. A segunda, abrange as cooperativas escolares, cujos cursos são ministrados conforme o sistema formal de ensino.

O Chile foi o primeiro país sul-americano a referir-se em lei, às cooperativas escolares, em 1927. No Brasil, em 1931 tem o início da propaganda das cooperativas escolares pelo Ministério da Agricultura, e em dezembro de 1932 é regulamentada pelo decreto nº 22.239, a organização e o funcionamento das cooperativas escolares que poderiam constituir de nos estabelecimentos públicos ou particulares, de ensino primário, secundário, superior, técnico ou profissional.

Inicialmente as cooperativas escolares funcionaram no meio rural, onde os alunos assessorados pelos professores tinham liberdade de ação e vivenciavam na escola atividades que lhes proporcionavam contatos com a vida cotidiana.

Verifica-se, pelo decreto que regulamentou o funcionamento das cooperativas escolares, que a finalidade maior desse tipo de cooperativa é o sentido educativo, ficando em segundo plano as vantagens econômicas.

Pedagogos ilustres, como Fernando de Azevedo , Fábio Luz e Lourenço Filho, foram os criadores do cooperativismo escolar, todos unânimes em lhes acentuar o caráter educativo e em considerá-lo como organização integrada na escola.

Luz Filho (1960), em seus estudos sobre as cooperativas escolares, fala da lei geral mexicana sobre as cooperativas

As cooperativas escolares integradas por professores e alunos com fins exclusivamente docentes, se sujeitarão ao Regimento expedido pela Secretaria da Educação e vigilância da mesma, observando sempre os princípios gerais da presente Lei (p.228).

O objetivo principal do trabalho nas cooperativas escolares é o de valorizar a ação coletiva para alcançar objetivos comuns dentro da escola. É necessário ao grupo que trabalha em uma cooperativa, tomar consciência da importância de sua colaboração de algum modo para a consecução dos objetivos e metas educacionais.

À semelhança das cooperativas em geral, a cooperativa escolar pode apresentar uma variedade de tipos, destacando-se em:

a) Cooperativas escolares de compras em comum - são as mais freqüentes no Brasil. Não chegam a abranger toda organização escolar e nem o método de ensino. Limitam-se quase exclusivamente à venda de material escolar aos associados.

b) Cooperativas escolares para a produção - freqüentes na zona rural. Hortas e pomares são utilizados como atividades de treinamento pelos alunos e a produção é comercializada em comum pelas famílias dos alunos sócios.

c) Cooperativas escolares de formação profissional. Destina-se a ensinar profissões aos jovens.

Segundo informação do *Anuário do Cooperativismo Brasileiro* de 1993, existem dois grupos de cooperativas bem semelhantes entre si quanto à sua criação. A cooperativa-escola compõe-se dos jovens alunos de agrotécnicas ou profissionalizantes (atividades agropecuárias, pesca, artesanato, economia doméstica). Estas escolas são patrocinadas pelo Ministério da Educação, objetivando a formação de recursos humanos. Os alunos ingressam na escola e são selecionados mediante um exame de seleção, tendo como pré-requisito, o 1º Grau concluído. E a cooperativa escolar é constituída por alunos



de 1º e 2º Graus , entre crianças e adolescentes, coordenados por um professor.

As cooperativas escolares, como instituições educacionais, procuram desempenhar um papel de valorização do homem e seu método de ensino baseia-se na colaboração, procurando assim uma educação para a democracia e para a co-participação na gestão da própria escola. Partindo deste pressuposto, verifica-se recentemente uma nova visão de escolas cooperativas, que estimulam a participação da comunidade educativa na gestão da escola.

Começam a surgir cooperativas formadas por pais de alunos. Esta experiência ainda não está suficientemente sedimentada, mas vem sendo o caminho buscado especialmente por pais que têm filhos em escolas da rede privada, para se protegerem dos tão elevados custos que os colégios cobram e dos preços altos do conjunto de materiais escolares. Desta forma, reunindo-se em cooperativas, surge a necessidade da aquisição coletiva do material escolar com economia de escala e a participação no planejamento das atividades e na administração das escolas.

As tentativas inovadoras nesse campo vêm-se intensificando mais acentuadamente em Goiás (Centro Oeste) com base nos resultados obtidos na cidade de Itumbiara, em 1988, através de sua Cooperativa de Ensino. Os cooperados são os pais dos alunos, interessados na disponibilidade de escolas para os filhos com qualidade educacional, sem os altos custos do sistema particular. Além desta experiência, outras cidades do Estado de Goiás também iniciaram a experiência (Acreúna, Quirinópolis, Rio Verde e Pontalina). Atualmente, estas escolas estão reformulando o currículo escolar, a partir de decisões colegiadas e participativas dos pais.

No Estado de São Paulo, começam a expandir-se as escolas cooperativas. Em 1993, em São José do Rio Preto inicia-se a COOPEC (Cooperativa Regional de Educação e Cultura) a nível de pré-escola, 1º e 2º Graus e as experiências das Escolas Cooperativas do Banco do Brasil.

Em nível superior, o cooperativismo tem penetrado como disciplina na área de economia. A Faculdade de Economia e Administração da USP, nos cursos de Graduação e Pós-Graduação, oferece a disciplina cooperativismo. Em alguns estados brasileiros, como MG. (Viçosa), Rio G. do Norte (Mossoró), Paraíba (Bananeiras), Mato Grosso (Cuiabá), Paraná (Ponta Grossa), Rio G. do Sul (Sta Maria do Ijuí) vêm sendo implantados cursos de Tecnólogo de Cooperativismo, com a finalidade de preparar recursos humanos para o mercado de trabalho cooperativista.

A participação numa escola cujo objetivo é a participação de todos funcionará efetivamente e alcançará suas finalidades quando todos os sócios se engajarem conjuntamente no processo administrativo e pedagógico, discutindo idéias, levantando propostas, participando de Assembléias para assumirem co-responsavelmente as decisões tomadas.

## **CAPÍTULO III**

### **GESTÃO EDUCACIONAL PARTICIPATIVA**

"A participação favorece a experiência coletiva ao efetivar a socialização de divisões e a divisão de responsabilidades. Ela afasta o perigo das soluções centralizadas (...), efetivando-se como processo de co-gestão."

(Maria de Lourdes M. Prais)

Este capítulo trata da questão teórica da democratização desenvolvida na escola e das medidas tomadas a nível Federal e Estadual, em relação à participação das pessoas no processo escolar e das atribuições do Conselho de Escola.

#### **A democratização da gestão escolar**

Toda sociedade que deseja sua sobrevivência com dignidade zela pela formação de seu povo para que tenha capacidade de assumir seus direitos e deveres. A participação é caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de se realizar,

afirmar-se a si mesmo e procurar assumir responsabilmente seus direitos e deveres. A prática da participação envolve a satisfação tal como, interação com os demais homens, auto-expressão, desenvolvimento do pensamento reflexivo, prazer de criar coisas e ainda, valorização de si mesmo pelos outros.

Sanches de Horcajo (1979), ao analisar o por quê da participação, afirma que o processo de participação deve ser personificador e socializador e que isto é condição exigida para um trabalho de gestão participativa.

A prática nas tomadas de decisões naturalmente gesta a consciência de participação e o envolvimento nas relações que dizem respeito à escola.

Silva (1984) considera que a participação deve ser entendida como a possibilidade e a capacidade de interagir e assim, influir nos problemas e soluções considerados em uma coletividade, bem como nos meios ou modos de decidir a respeito de levar a cabo as decisões tomadas.

Para uma gestão participativa, é necessário considerar a participação de todos os grupos e pessoas que intervêm no processo de trabalho e no âmbito educacional, é um desafio a ser superado. Neste sentido, Achilles (1994), analisando a democracia e a administração e seu impacto na educação, observa que ainda existem obstáculos para se concretizar a democracia no interior da escola e que é necessário uma mudança. Para que ocorra esta mudança é preciso criar condições para um processo de participação.

Paro (1992), escrevendo sobre a gestão participativa na escola aponta um dos fatores que dificulta a democracia dentro da escola

Uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária e, não por acaso, articulada com interesses autoritários de uma minoria, orienta-se na direção oposta à democracia. Como sabemos, os determinantes econômicos, sociais, políticos e culturais mais amplos é que agem em favor dessa tendência, tornando muito difícil toda ação em sentido contrário.(...) O que não se pode é tomar os determinantes estruturais como desculpa para não se fazer nada, esperando que se transforme a sociedade para depois transformar a Escola.(...) É aí, na prática escolar cotidiana, que precisam ser enfrentados os determinantes mais imediatos do autoritarismo enquanto manifestação, num espaço restrito, dos determinantes estruturais mais amplos da sociedade.(p.42)

O comportamento democrático é um trabalho exaustivo que poderá ter seu exercício em pequenos grupos. Pode aparecer como uma necessidade de coordenação, de encaminhamento de ações estimulando o exercício da democratização.

Entre as instituições envolvidas no processo de aprendizagem da democracia, a escola se destaca como privilegiada para a efetivação do trabalho de estabelecimento das regras do jogo. Esta questão vem sendo discutida há algum tempo e chega-se à conclusão de que ainda se encontra uma grande barreira para este trabalho na escola.

Covre (1990), aponta para a questão da gestão da educação dizendo que "o processo para encaminhar uma administração da escola, e mais amplamente da educação, numa direção mais democrática depende de a possibilidade e a orientação se contrapõem à gestão tecnocrática"(p.48). Esta contraposição a que se refere poderia acontecer nas dimensões interna e externa da administração escolar. A dimensão interna diz respeito à organização da escola em si e a dimensão externa, à sua incorporação ao Estado e à sua inserção no contexto de uma sociedade capitalista. Para Rodrigues (1987),

as grandes áreas em que o processo de democratização tem sido discutido: democratizar os processos administrativos, democratizar a oferta da escola, democratizar os processos pedagógicos. Nos três casos, parece que há uma concepção fundamental, perpassando todos esses níveis em que se requer a democratização da escola. O conceito fundamental é o conceito da participação, isto é, a democratização vai acontecer quando a participação nos processos decisórios no âmbito da escola ou no do próprio sistema educacional, sofrer a participação de outros elementos, hoje excluídos. Para se democratizar a escola, é necessário que ela seja aberta à participação de amplos segmentos da sociedade para que estes tenham voz e voto e sejam capazes de tomar decisões sobre o que acontece no âmbito da escola. (p. 45)

A democratização da escola é algo que deve ser conquistado através da participação articulada e organizada dos diferentes elementos que direta ou indiretamente a compõem. É necessário que haja abertura e estímulo à participação, criando mecanismos de atuação dos segmentos envolvidos no processo escolar.

Para o trabalho de democratização escolar é fundamental que seja estimulada a vivência associativa. Os pais sejam chamados não apenas para ouvirem sobre o desempenho escolar de seus filhos ou para contribuírem nas festas e campanhas. É importante a participação que leva à reflexão e à tomada de decisão conjunta. Este avanço vai depender do grau de consciência política dos diferentes segmentos e interesses envolvidos na vida da escola.

Os princípios e práticas democráticas na organização e gestão da escola poderão trazer importante contribuição à democratização em âmbito global. No entanto, a busca de novas formas de organização e administração da escola parece ser tarefa difícil devido às raízes históricas da escola que estão marcadas pela centralização e pelo autoritarismo.

Em meados da década de 1970 e mais precisamente na década de 1980, iniciou-se a chamada "abertura democrática". As lideranças políticas não tinham mais força se apoiadas nas antigas estruturas autoritárias. A nível social, novos rumos foram tomados, apontando para um novo período de democratização geral da sociedade.

No âmbito educacional, foram tomadas também algumas medidas concretas. Idéias de descentralização do ensino foram levantadas à nível estadual e municipal mas, na prática as escolas se deparavam com obstáculos para alcançar sua autonomia. As próprias Secretarias de Educação normatizam freqüentemente a vida escolar e diante disso, ao longo do tempo, as escolas acabam conseguindo conviver com as normas regimentais.

A questão da autonomia escolar é discutida em Santos Filho (1992):

A autonomia da escola em dimensões substantivas de sua prática cultural, administrativa e pedagógica poderá permitir que ela defina sua identidade e seu projeto pedagógico, mesmo tendo que cumprir exigências comuns nos níveis municipal, estadual e nacional. Essa autonomia, embora em proporção inferior à da universidade, implicará em aumento das responsabilidades da escola e no incremento das exigências de competência e dedicação dos profissionais da educação.(p. 231)

Esta competência e dedicação dos profissionais da educação refere-se ao preparo adequado do magistério para conviver com novas propostas de descentralização, uma vez que há muito tempo vivenciou-se políticas autoritárias tanto a nível federal como estadual. A autonomia não é algo a ser implantado e sim conquistado e assumido pela escola.

Continuando nesta perspectiva sobre a questão da autonomia, Heller (1982) discute:

Autonomia significa que somos responsáveis por nossas ações, já que elas decorrem de nós mesmos; e devemos sempre supor que poderíamos ter agido de outro modo. (...) a situação social concreta e os diversos sistemas normativos definem os limites no interior dos quais podemos interpretar e realizar determinados valores. (p.151)

Gadotti (1993) quando se refere à questão da autonomia da escola diz que "autonomia não significa uniformização. Autonomia admite a diferença e, por isso, supõe parceria" (p.47) e continua dizendo que somente a igualdade na diferença e a parceria são capazes de criar o novo. Por isso uma escola autônoma não significa estar isolada mas em constante intercâmbio com a sociedade.

A Constituição Federal de 1988 conclama a participação comunitária na gestão escolar, incorporando propostas descentralizadoras com a participação da comunidade. Especificamente no artigo 206 - VI, está prevista a gestão democrática do ensino público. São medidas de cunho democrático, que por si não garantem a realização das mesmas.



Outros documentos legais buscam redirecionar a escola para a democratização como a Lei 5692/71 que no seu artigo 62 estabelece que cada sistema de ensino compreenderá, obrigatoriamente, além de serviços de assistência educacional, assegurar condições de eficiência escolar, congregando professores e pais de alunos, com o objetivo de colaborar para o eficiente funcionamento dos estabelecimentos de ensino. O Projeto da nova LDB (Projetos de Lei da Câmara - Senador Cid Sabóia, 1993, art. 7º - III, IV, V e VI) que se refere à gestão democrática nas escolas, enfatizando à participação da comunidade educativa no processo de decisão.

O Regimento Comum das escolas estaduais de 1º e 2º Graus, da rede estadual paulista ( Dec. 10.623/77) diz que o Conselho de escola, integrado por representantes de pais, professores, alunos e funcionários, se coloca como órgão destinado a colaborar na gestão escolar e nas tomadas de decisões no interior da escola. Este Decreto tem o caráter meramente consultivo e se transforma em deliberativo através da lei complementar 375/84 e pela Lei complementar Nº 444/85 que define a composição do Conselho de Escola.

De acordo com a legislação em vigor, os membros representantes do Conselho de escolas públicas são eleitos anualmente durante o primeiro mês letivo e este é dirigido pelo Diretor da escola. Sua composição tem a seguinte proporcionalidade:

- 40% de docentes
- 5% de especialistas de educação (não o diretor)
- 5% dos demais funcionários
- 25% de pais de alunos
- 25% de alunos.

Seus componentes são escolhidos entre seus pares, mediante processo eletivo.

O Conselho deve reunir-se, ordinariamente duas vezes por semestre e extraordinariamente, por convocação do diretor da escola, ou por proposta de, no mínimo, um terço de seus membros.

Considerando alguns aspectos da legislação educacional, observa-se que os objetivos do ensino de 1º e 2º Graus estabelecem, além do acesso ao saber, a formação da consciência crítica e o desenvolvimento da cidadania. Prevê-se um sistema de igualdade de oportunidades e participação, onde impera toda uma série de desigualdade: social, política, econômica e cultural.

Os discursos das autoridades são repletos de propostas que conduzem à "democracia" e à "participação" das pessoas. Artigos em leis educacionais propõem o trabalho democrático na escola, mas que na realidade não acontece devido a fatores políticos e econômicos que existem em nossa sociedade, dificultando o processo do trabalho.

Gadotti (1993), ao falar sobre a participação das pessoas na gestão escolar, analisa a situação atual da escola e argumenta:

O princípio da gestão democrática e da autonomia da escola implica uma completa mudança do sistema de ensino. Nosso atual sistema de ensino assenta-se ainda no princípio da centralização, em contraste com o princípio constitucional da "democratização da gestão". (p.49)

A existência de mecanismos de ação coletiva como Conselho de Escola e Associação de Pais e Mestres, que deveriam abrir espaço de participação mais efetiva da população nas tomadas de decisão escolar, parece não satisfazer a essa função, devido em parte a fatores formalistas e burocráticos.

A qualidade da participação na escola existe quando as pessoas aprendem a conhecer sua realidade, a refletir, a superar contradições reais, a identificar o por quê dos conflitos existentes. A participação é vivência coletiva de modo que só se pode aprender na medida em que se conquista os espaços para a verdadeira participação. Neste sentido, analisando a questão da participação, Demo (1988) diz que "participação é conquista para significar que é um processo, no sentido legítimo do termo: infindável, em constante vir-a-ser, sempre se fazendo. Assim, participação é em essência auto-promoção e existe enquanto conquista processual" (p.18).

Partindo desta idéia, para concretizar uma gestão participativa educacional é necessário que em cada escola a comunidade vá conquistando seu espaço de participação. O processo inicial de formação da consciência crítica e auto-crítica na comunidade é ponto relevante para elaborar o conhecimento adequado dos problemas que afetam o grupo.

Sanchez de Horcajo (1979), ao analisar a cogestão escolar, escreve:

A realidade escolar de nossos dias exige reconhecer que é uma estrutura social e que não pode estabelecer-se unicamente sobre aspectos pedagógicos. Como em toda parte, existem conflitos que requerem meios aceitos por todos para administrá-los (p.91).

Nesta perspectiva, Paro (1992), ao analisar a participação na gestão escolar frente aos conflitos existentes, diz:

Na perspectiva de uma participação dos diversos grupos na gestão da escola, parece que não se trata de ignorar ou minimizar a importância desses conflitos, mas de levar em conta sua existência, bem como suas causas e suas implicações na busca da democratização da gestão escolar, como condição necessária para a luta por objetivos coletivos de mais longo alcance como o efetivo oferecimento de ensino de boa qualidade para a população. (p. 264)

A participação dos membros da comunidade educativa para a gestão escolar cria oportunidade para o exercício cooperativo e os membros passam a assumir corresponsavelmente o processo educativo. Ainda existem poucos progressos por haver fatores externos e internos que dificultam o processo de participação. Quanto aos externos, verifica-se o grande número de exigências burocráticas que são enviadas às escolas, muitas vezes de última hora, tomando o tempo das pessoas. Quanto aos fatores internos, as dificuldades aparecem devido a questões econômicas e sociais fazendo com que as pessoas se sobregarregue de trabalho e muitas vezes não encontre ânimo para discutir os problemas existentes nas escolas.

A democracia educacional acontecerá à partir do momento em que as pessoas envolvidas na escola unirem suas forças para uma mudança de trabalho centralizador para um trabalho descentralizado. Neste processo, as decisões serão compartilhadas mediante mecanismos de colegialidade. Porém, não é algo que se realize do dia para a noite, é um caminho a ser trilhado com muita luta.

O trabalho colegiado constitui um projeto de mudanças estruturais dentro da escola. Esta mudança não acontecerá de maneira imediata e sim será desenvolvida no dia a dia, à medida que se compreende os problemas educacionais. Completando esta idéia, Fusari (1993) escreve:

É preciso mencionar, ainda, que o trabalho coletivo é fruto de um processo de planejamento e um meio para a elaboração da Proposta Educacional da Escola. Esta Proposta Educacional precisa estar incorporada à ação de cada educador e, ao mesmo tempo, deve estar concretizada num documento, fruto de um processo de planejamento coletivo. Cabe lembrar, enfim, que a Escola necessita desenvolver a capacidade de pensar o seu trabalho a longo prazo, com objetivos a serem atingidos... (p. 71).

Prais (1990) escreve que "a administração colegiada ao se firmar na decisão coletiva, constitui-se em efetivo espaço de comprometimento dos membros da comunidade escolar com o projeto político-pedagógico a ser assumido"(p.83).

A corresponsabilidade dos membros da comunidade educativa levará a formular normas comuns de cooperação. Trata-se de realizar uma verdadeira colegialidade, onde

todos as pessoas envolvidas no processo escolar possam participar nas tomadas de decisões.

Para entrar num processo de tomada de decisão é necessário saber-se o que se irá decidir e ter capacidade para a decisão. A participação verdadeira significa envolvimento dos indivíduos no processo, dando-lhes oportunidades para exporem suas posições.

Hoy e Tarter (1993) discutindo a importância de as pessoas envolvidas no processo escolar participarem nas tomadas de decisões dizem que o processo de decisões consiste em seis etapas:

- 1 - Definir o problema
- 2 - Especificar as possíveis alternativas
- 3 - Examinar as conseqüências de cada alternativa
- 4 - Selecionar as estratégias para a a ação
- 5 - Implementar um plano
- 6 - Monitorizar e avaliar o plano.

O trabalho coletivo coerente, articulado e posicionado na escola é tarefa desafiante que exige empenho, perseverança, paciência e crença naquilo que se quer. O trabalho é permeado por valores que extrapolam à escola, envolvendo a realidade social.

colaboração consciente em momentos de decisão escolar, tanto a nível interno como externo.

A realização do trabalho coletivo observa Fusari (1993), "não supõe apenas a existência de profissionais que atuem lado a lado numa mesma escola, mas exige educadores que tenham pontos de partida (princípios) e pontos de chegada (objetivos) comuns"(p.70). E acrescenta:

É bastante comum a constatação da falta de clareza da equipe escolar em relação aos problemas básicos da própria Unidade na qual atua. Em alguns casos existe uma visão superficial e desarticulada da problemática enfrentada, que não chega a distinguir o que é problema estrutural da sociedade e penetra na escola do que é conjutural, específico do intra-escolar e dos problemas que têm suas causas na interação do estrutural, do conjutural e do escolar.(p. 71)

Esta clareza quanto aos problemas básicos da escola baseia-se na capacidade a ser desenvolvida pelo corpo de profissionais que atuam na escola. É necessário que os educadores discutam e reflitam sobre alguns elementos curriculares baseados na problemática social que gera a problemática escolar.

Em relação aos funcionários, embora não trabalhem diretamente como profissionais educadores, nem por isso deixam de emprestar seu esforço para a concretização dos objetivos educacionais e, por isso, sua participação é importante dando sua colaboração nos diversos pontos de decisão. É importante deixar claro que também seus interesses enquanto trabalhadores, necessitam ser levados em conta.

O aluno, ao mesmo tempo que precisa ser estimulado a tomar parte da solução dos problemas da escola, também precisa compreender que seu espaço de participação não é apenas para mera contestação e sim para também contribuir com suas sugestões.

Quanto aos pais, apesar dos problemas estruturais que impedem a maioria deles de participarem do processo escolar de seu filho, é extremamente necessário um contato mais de perto do que se passa na escola onde seu filho estuda. Neste contato serão estimulados a darem sua colaboração em algumas instâncias do trabalho escolar. Paro (1988), ao se expressar a respeito da participação dos pais na escola, fala da grande dificuldade para que os pais venham participar efetivamente da administração da escola, justamente por causa dos problemas estruturais que afastam a maioria dos pais da escola, mesmo quando se trata apenas de reuniões com professores. E afirma que isto é um problema sério que aponta para a necessidade de não se medir esforços quer na escola, quer fora dela para que este processo venha se tornar realidade.

É importante salientar que apesar das dificuldades encontradas para o trabalho participativo na escola, existem vantagens, para que haja uma continuidade do trabalho, pois as decisões são tomadas pelo grupo e seu fortalecimento é maior tanto a nível interno como externo. Quando a escola está sob a responsabilidade e autoridade de uma só pessoa, como por exemplo do diretor, torna-se mais sensível a pressões e a força se torna pequena para a defesa. Isto se torna diferente quando a responsabilidade das decisões está fortalecida pelo grupo.

Uma administração colegiada se insere no contexto da democratização de gestão escolar e seu pressuposto essencial é que a estratégia para a promoção de forma coletiva



nas tomadas de decisão no interior da escola é a de participação co-responsável. Desta forma, acredita-se que aos poucos afastar-se-à a forma centralizadora, desprovida do compromisso com os reais interesses da comunidade escolar, efetivando-se processo de gestão democrática. Nesta perspectiva, Santos Filho (1992) escreve:

A descentralização do sistema educacional e a autonomia da escola que se desembocarem na gestão democrática da instituição escolar, poderão contribuir para se implantar valores autenticamente democráticos nas novas gerações de brasileiros que passarem pela escola (p.235).

Neste contexto, a prática colegiada de administração, é uma forma de vida escolar e constitui um processo de co-responsabilidade tanto na elaboração do projeto educativo como na colaboração na gestão escolar. Deste modo, o processo de participação na escola poderá se estender para fora dela num prolongamento social.

Para uma gestão democrática e participativa no interior da escola, seus membros procurarão participar em debates, gerando novas idéias, articulando seus objetivos às necessidades dos vários setores da escola, buscando novas alternativas pedagógicas e administrativas. Isto significa que o trabalho colegiado não se restringe apenas à solução de problemas graves ou para certas ocasiões, mas estará permanentemente em funcionamento atendendo às necessidades do cotidiano da escola.

Prais (1990), ao analisar a administração colegiada na escola pública, afirma:

A instituição da administração colegiada, ao requerer a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo, democratiza as relações que se desenvolvem na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento de sua ação administrativa e pedagógica. Logo se o colegiado é entendido como instância de análise e decisão de questões relativas ao processo educacional, torna-se evidente que ao mesmo competem as deliberações a respeito da proposta educativa a ser concretizada pela escola (p.60).

O trabalho coletivo de participação da comunidade educativa é um desafio para a administração escolar, para a superação de uma ação meramente técnica, burocrática, de normas, efetivando-se em uma dimensão sócio política. Na ação colegiada haverá um compromisso de todos os integrantes do processo.

Rodrigues (1985) considera alguns pontos que necessitam ser enfatizados e outros evitados no funcionamento dos colegiados. Em relação a estes pontos fala de três perigos que devem ser evitados. O primeiro é conceber o colegiado como órgão da administração escolar; o segundo, entendê-lo como órgão para dismantelar a administração e a direção da escola; e o terceiro, considerá-lo como instância de reivindicações de interesses corporativos.

Se o Colegiado for considerado como órgão de administração escolar, sua função estará sendo reduzida à responsabilidade de uma só pessoa como por exemplo a do diretor. Entendê-lo como órgão para dismantelar a administração é fazer da escola lugar onde cada um faz o que quer e com isso se abre oportunidade para centralização. E, por fim, considerá-lo com instrumento de reivindicação, estará reforçando o espírito

corporativo dos grupos do interior da escola que são o diretor, orientadores, pais, alunos, funcionários e professores. Cada um articulará em torno de seus interesses gerando o espírito competitivo dentro da escola e, com isso, poderá ocorrer o esfacelamento do projeto educativo.

O trabalho coletivo tende a superar a prática individualista e de interesse de alguns grupos para procurar atender às necessidades do todo dentro da escola, mudando o processo de tomadas de decisões. Este processo não é imediato e sim construído e reconstruído no dia a dia, à medida que os problemas educacionais forem melhor compreendidos.

Quanto à composição do colegiado, cada escola na sua realidade, buscará a melhor forma para compo-lo pois o modo de se organizar um colegiado em uma escola pequena não é o mesmo que numa escola grande, numa escola de zona rural ou numa escola de grandes centros urbanos. Basicamente o que se necessita considerar na organização do colegiado é o princípio universal da garantia da representatividade de todos os segmentos da escola, professores, pais, direção, alunos e funcionários. Uma possível busca de representatividade poderá surgir a partir de uma assembléia escolar, onde cada segmento, após ter realizado reuniões de debates para elaboração de propostas, apresente à assembléia para que sejam discutidas. Isto permite que todos participem do processo da criação do Colegiado.

Santos (1992) escreve que "a gestão de uma Escola de caráter comunitário é feita por três órgãos colegiados: a Assembléia Geral, o Conselho Gestor e o Conselho Pedagógico" (p. 101).

A Assembléia é composta por representantes de pais de alunos, professores e outros profissionais que trabalham na escola e se reúne duas vezes por ano, uma no início e outra no final do período letivo, para deliberar sobre assuntos gerais. Se durante o ano houver necessidade de reunião, a Assembléia é convocada para reunião extraordinária.

O Conselho Gestor, órgão colegiado ou Conselho Comunitário, conforme Santos (1992), é constituído por representantes de pais, professores, alunos e funcionários da escola. Este Conselho se reúne mensalmente para discussões gerais da escola a nível econômico, social e educativo. Quando são apresentadas ao grupo novas propostas, estas são discutidas e votadas pelos membros do Conselho para serem levadas à Assembléia.

Ainda segundo Santos (1992), o Conselho Pedagógico deveria ser composto por pais e professores para colaborarem no planejamento pedagógico da escola.

Uma administração colegiada, ao se efetivar como prática democrática de decisão será capaz de abrir espaços de participação a todos os membros da comunidade escolar. O resultado desta prática encontra seu pressuposto na afirmação de que é na prática que se gesta a consciência. Assim, através do colegiado, a comunidade escolar vivencia situações próprias da dinâmica social e do papel do cidadão nessa dinâmica.

O colegiado desenvolve o espírito cooperativo e contribui para que as pessoas envolvidas na escola se transformem em elementos ativos. Seu papel fundamental é o de criar estratégias para a promoção de formas coletivas de tomada de decisões no interior da escola e que extrapole para fora dela, constituindo uma participação social co-responsável.

Considerando a escola como uma comunidade, há de se requerer objetivos únicos e comuns definindo sua estrutura e funcionamento. Naturalmente exige da direção da escola capacidade de saber ouvir, questionar, administrar situações conflitivas para uma maior dinamicidade da ação educativa.

Internamente são necessárias novas formas de coordenação do esforço humano coletivo, aproveitando os espaços e possibilidades que as condições atuais oferecem, sem deixar de estar atento aos obstáculos, dificuldades e resistências que as mesmas condições permanentemente apresentam e que colocam em risco o projeto de mudança administrativa. Mudança esta, que acontecerá no dia a dia pela forma de organização escolar, pela forma de trabalho pedagógico, superando os conflitos através do trabalho coletivo. Mesmo havendo divergências de interesses dos grupos integrantes da escola haverá um esforço dos membros na cooperação para um processo educacional democrático. Nesta perspectiva, Prais (1990), ao discutir a questão do sentido político da administração colegiada, escreve:

A proposta de administração colegiada se insere no contexto de uma concepção democrática de administração. Seu pressuposto fundamental é que a estratégia para a promoção de uma forma qualitativa de tomada de decisões, no interior da escola e conseqüentemente, na sociedade, é o da participação co-responsável (p.84).

A criação de órgãos colegiados composto por representantes dos diferentes segmentos que estão envolvidos na escola, pais, professores, alunos e funcionários, constitui um instrumento para o processo de democratização escolar. As experiências dos **Conselhos de Escolas**, por um lado mostra que sua atuação tem deixado muito a desejar e por outro, que o processo participativo das pessoas nas reuniões tende a aumentar.

Desta forma processual de um trabalho coletivo educacional, a comunidade educativa procura eliminar o espírito corporativo e competitivo existente no interior do espaço escolar, buscando uma educação comprometida com a transformação social.

### **Atribuições do Conselho de Escola**

O Conselho de Escola, como mecanismo de participação no processo de tomada de decisão, pressupõe reflexão acerca do componente legal que o implantou bem como discernimento sobre suas atribuições.

Legalmente instituído através do artigo 95 da Lei complementar 444/85, o **Conselho Deliberativo de escolas públicas do Estado de São Paulo** tem por atribuições:

I - Deliberar sobre:

- a) diretrizes e metas da unidade escolar;
- b) alternativas de solução para os problemas de natureza administrativa e pedagógica;
- c) projetos de atendimento psicopedagógico;
- d) programas especiais visando à integração Escola-Família-Comunidade;
- e) criação e regulamentação das instituições auxiliares da escola;
- f) prioridade para aplicação de recursos da escola e das instituições auxiliares.
- g) a indicação a ser feita pelo respectivo Diretor da escola, do Assistente de Diretor, quando este for oriundo de outra unidade escolar.
- h) as penalidades disciplinares a que estiverem sujeitos os funcionários, servidores e alunos da unidade escolar.

II - Elaboração do calendário e o regimento escolar, observadas as normas do Conselho Estadual de Educação e legislação pertinente.

III - Apreciação dos relatórios anuais da escola, analisando seu desempenho em face das diretrizes e metas estabelecidas.

Estas atribuições provocam dúvidas sobre questões de desempenho do Conselho de Escola pelo fato de sua natureza deliberativa ser decorrente de sua finalidade, estando restrita às delimitações de competência atribuídas por força legal. Outro ponto a ser enfatizado é que a estrutura já constituída dificulta as mudanças estruturais no interior da escola. Avancine (1992), analisando o Conselho de Escola diz que a prática deste órgão

tem deixado muito a desejar e faz uma alerta que se não houver uma mudança, o Conselho de Escola corre o risco de ser tomado "por um mecanismo condenado ao fracasso, como apenas uma versão atualizada das tradicionais APMs" (p.68).

O Conselho de Escola muitas vezes assumiu características de faz de conta democrático, justificando a ideologia para posturas autoritárias levantando questionamentos, reflexões, discussões e tentativas de mudanças, inclusive em relação às atribuições.

Numa perspectiva de escola comunitária, em sua forma de trabalho tem-se certos valores como articulação, co-manutenção, co-gestão e autonomia para serem desenvolvidos no seu interior.

Gadotti (1993) analisando a escola comunitária diz que esta escola surgiu num período de contestação aos pacotes educacionais do regime autoritário e que desempenha um trabalho de gestão colegiada. Estas escolas têm seu Estatuto próprio que definem algumas normas.

Com referência às atribuições de Conselhos de escolas públicas, verificam-se algumas diferenças em relação às atribuições de Conselhos de escolas comunitárias, como por exemplo as atribuições do Conselho Comunitário da Escola Comunitária de Campinas:



- 1 - Zelar pelo Cumprimento dos objetivos da Sociedade e de seus princípios Estatutários
- 2 - Fixar a orientação geral da Sociedade dentro dos objetivos preconizados no presente estatuto
- 3 - Deliberar sobre os meios para a realização de seus fins
- 4 - Apreciar e aprovar anualmente o orçamento orientando sobre a aplicação dos recursos e saldos
- 5 - Criar condições para garantir à equipe pedagógica autonomia e bom desempenho
  
- 6 - Ser instância de recurso para a equipe pedagógica e para o Conselho Administrativo
- 7 - Autorizar a alienação de bens da Sociedade...
- 8 - Decidir em primeira instância sobre sanções a serem aplicadas a sócios que não se adequarem às normas vigentes
- 9 - Autorizar ao Conselho Administrativo a assumir dívidas...
- 10 - Autorizar ao Conselho Administrativo a celebrar contratos de fornecimento de produtos e/ou serviços...
- 11 - Decidir pela convocação da plebiscitos, zelando pela realização
- 12 - Zelar pela preparação e realização das Assembléias Gerais fornecendo subsídios para todos os sócios. (art. 31º do Estatuto)

Estas atribuições deixam algumas dúvidas sobre o desempenho do próprio trabalho comunitário e cooperativo da escola, uma vez que a participação dos grupos comunitários escolares conduz ao trabalho cooperativo. No capítulo IV ao se analisar a gestão participativa da escola serão constatadas dúvidas em relação à prática da participação.

O trabalho de gestão democrática escolar implica em uma tomada de consciência de que para a sua prática existirão obstáculos que impedirão o processo do trabalho.

Santos Filho e Carvalho (1993) discutindo a questão dos obstáculos à gestão democrática da escola, escrevem:

A gestão democrática da escola para ter conteúdo, requer transferência efetiva de poder de decisão do nível central para o nível da unidade escolar nas áreas substantivas de administração do pessoal, do programa escolar e do orçamento. O peso da burocracia central e a reduzida autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola esvaziam de qualquer conteúdo efetivo o poder decisório dos atuais conselhos escolares.(p.98)

A gestão participativa educacional pressupõe mudanças na estrutura organizacional e novas formas de administração, tanto no micro como no macro sistema escolar. Nesta perspectiva, Paro (1988) escreve:

É preciso ter presente, a esse respeito que, a organização de nossa escola, por seu caráter autoritário, não permite uma transformação abrupta em sua concepção administrativa; por outro lado, mudança organizacional nenhuma se introduz como se fosse um corpo estranho que viesse desalojar as condições anteriores e ocupar plenamente o seu lugar. Por isso, por mais convencidos que estajamos da necessidade de transformações no sentido da democratização das relações no interior da escola, é preciso estar consciente de que elas devem partir das condições concretas em que se encontra a Administração Escolar hoje. (p. 165).

Desta forma o Conselho de Escola ainda que imperfeito, é um instrumento que existe e que precisa ser aperfeiçoado para que se torne o embrião de uma verdadeira gestão democrática, que esteja articulada com os interesses da comunidade educativa.

Apesar das dificuldades serem muitas, é com elas que se pode contar para procurar a mudança, mesmo que seja lenta devido aos fatores burocráticos que fecham os caminhos. A participação só acontece quando conquistada paulatinamente, através do

trabalho em adquirir o espaço possível. Neste enfoque, o Conselho Escolar, ainda que precário, demonstra um adequado espaço para o exercício democrático no interior da escola. Poderá ser também um estímulo para o surgimento de outros canais de participação levando a um envolvimento mais global.

A exigência do trabalho colegiado é a ampla clareza da situação escolar que as pessoas envolvidas no processo devem ter. Conhecer as causas de seus problemas e do contexto no qual se manifestam. Trabalhar coletivamente no interior de uma escola, é algo a ser conquistado a médio e a longo prazo. Exige, querer mudar, querer participar do processo de criação de uma nova escola.

O trabalho de gestão participativa na escola, em seus diferentes segmentos, provocará conflitos, divergências. Isto faz parte da dinâmica do processo. Dificuldades, erros e problemas serão encontrados ao longo da caminhada. Para se conseguir algo é necessário acreditar.

## CAPÍTULO IV

### A GESTÃO DA ESCOLA COMUNITÁRIA DE CAMPINAS

"O que se busca através do diagnóstico participativo é gerar informações e conhecimentos necessários para identificar os problemas e necessidades enfrentados pelo grupo comunitário. Deve-se ter presente que a prática ensina que as necessidades são de dois tipos: as sentidas pelo grupo comunitário, que podem corresponder a problemas reais e não-reais, e as necessidades não sentidas, mas reais."

( Francisco Gutiérrez )

Neste capítulo analisa-se a gestão da Escola Comunitária de Campinas, através dos depoimentos das pessoas que foram entrevistadas. Baseia-se na representatividade e participação dos membros no Conselho Comunitário, na participação dos pais e professores nas tomadas de decisões. A análise prossegue apresentando a visão do aluno e sua participação e o "espaço existente" para os funcionários colaborarem no processo de gestão da escola.

Um elemento muito comum na fala das pessoas sobre o motivo pelo qual vieram à escola, quando se trata de professor e funcionário, foi a necessidade de ter um emprego ou o fato de ter surgido a oportunidade de emprego na escola. Quanto aos depoimentos dos pais, ficou claro que procuraram a escola pelo trabalho pedagógico que desenvolvia. No discurso dos alunos, nota-se, tanto daqueles que entraram recentemente, como dos que entraram desde pequenos, que estão na escola porque seus pais escolheram a escola por eles. Verifica-se então, que a escolha da escola não se deu pelo espaço de participação concedido às pessoas nas tomadas de decisão e sim por outros motivos.

A Escola Comunitária de Campinas pela sua história e estrutura apresenta os aspectos de uma organização cooperativa apesar de, pela sua prática, existirem fatores que dificultam a participação das pessoas como exemplifica o depoimento da professora Maria do Carmo:

Uma escola que tem uma proposta mais avançada, de participação, mas que na verdade tem uma estrutura de trabalho que é exatamente igual à das outras escolas.

Em relação a este e outros depoimentos semelhantes, percebe-se que na prática do dia a dia, a participação ainda não acontece, apesar das representações nas Assembléias, nas reuniões do Conselho Comunitário e em outras instâncias.

### **A representatividade no Conselho Comunitário**

O Conselho Comunitário da Escola Comunitária de Campinas reúne-se ordinariamente uma vez por mês, podendo ser convocado extraordinariamente pelo Diretor Geral. As reuniões são abertas à participação de todos, porém as resoluções e decisões do Conselho são tomadas por seus membros pelo critério da maioria absoluta dos presentes, cumprindo os preceitos definidos pela regulamentação vigente. Os membros diretores e os membros coordenadores fazem parte do Conselho enquanto se mantiverem em seus cargos ou funções originais. O mandato dos membros de representação é de um ano segundo o art. 29º do Estatuto da escola. Este Conselho subordina-se à Assembléia Geral e funciona como equipe central. A Figura 4 representa a Constituição do Conselho Comunitário da escola.

Percebe-se que os pais têm maior número de representatividade no Conselho da Escola, isto por liderarem as comissões operacionais permanentes e pelo fato de serem eleitos um por série, sendo que os professores são eleitos dois por curso, mais a representação dos coordenadores de curso. O menor número representativo são os funcionários e alunos. Cada pessoa possui um suplente, mas que nem sempre tem todas as representações, como se nota mais adiante.

| <b>FUNÇÃO</b>  | <b>REPRESENTAÇÃO</b>                 | <b>Nº DE PESSOAS</b> |
|--|--------------------------------------|----------------------|
| Diretores (Geral, Associado, Financeiro, Pedagógico, Adm. Geral e Escolar) | Pais<br>Professores                  | 4<br>2               |
| Coordenadores de Cursos.<br>Infantil (2)<br>1ª a 4ª, 5ª a 8ª e 2º Grau     | Equipe Pedagógica                    | 5                    |
| Coord. das Comissões Operacionais Permanentes                              | Pais                                 | 7                    |
| Coord. da Comissão Salarial  | Professor                            | 1                    |
| Grêmio Estudantil  | Alunos                               | 2                    |
|  | * 5ª a 8ª                            | 2                    |
|  | * 2º Grau                            | 1                    |
|  | Pais<br>* 1 pai por série dos cursos | 15                   |
|  | Professores<br>* 2 prof. por curso   | 8                    |
|  | * Funcionários                       | 2                    |
| Gerente Administrativo   | Funcionário                          | 1                    |

\* Eleitos por seus pares

Total 50

Figura 4: Constituição do Conselho Comunitário da Escola Comunitária de Campinas

Da análise dos depoimentos constata-se dois tipos de respostas. Por um lado, um grupo que demonstra ter real participação na escola e, por outro lado, as pessoas que pouco conhecem o que acontece a nível de participação, principalmente alunos e funcionários.

Pelo grupo que demonstra real participação tem-se depoimentos de pessoas que estão na diretoria da escola e de professores que participam do Conselho Comunitário.

A fala de Sueli, mãe de aluno, que participa como membro da diretoria demonstra interesse e preocupação em melhorar este espaço:

Minha participação ocorreu com a convivência com as pessoas (...) A primeira comissão que eu participei foi na comissão de planejamento da escola. (...) É necessário que outros pais se interessem para ocupar algum espaço dentro da escola.

O Sr. João, pai de aluno, ao se expressar em relação à sua participação dentro da escola, fala como que pedindo aos outros pais para se interessarem mais e ocuparem o espaço que a escola oferece

É pena que poucos se engajam muito, porque se muitos engajassem um pouco, o trabalho ficaria menos árduo. São poucos que têm que fazer muita coisa.

O professor Paulo que no momento participa da comissão salarial, é membro



representativo no Conselho Comunitário diz que após dois anos que estava na escola, foi escolhido pelos professores para representá-los na diretoria administrativa e em seguida no Conselho Comunitário. Pela sua fala demonstra estar representando bem os professores na comissão salarial e no Conselho Comunitário:

Participo mensalmente das reuniões da comissão salarial e das reuniões do Conselho Comunitário (...) Percebo que outros professores ainda não descobriram o seu espaço dentro da escola. Seria necessário que outros se interessassem e colaborassem com suas sugestões.

O grupo que demonstrou não conhecer bem ou que percebe não existir claramente o espaço de participação dentro da escola, expressa-se nos depoimentos com muita segurança.

A funcionária Sílvia, há quatro anos trabalhando na escola, demonstra não se interessar muito pelo fato de não perceber que existe realmente espaço para que o funcionário participe das decisões tomadas na escola. Seu depoimento manifesta esta falta de percepção:

Não conheço muito e nem participo muito (...) É ridículo trabalhar há um tempo na escola e não saber dos assuntos que decidem, já que é para a gente participar. As informações saem no jornal da escola, mas isso fica muito distante da gente.

Através da fala dos alunos verifica-se que não participam das reuniões do Conselho Comunitário pelo problema do horário. O aluno Cláudio, do 1º Colegial, membro do Grêmio estudantil, diz:

Tem representação do aluno no Conselho, mas é muito difícil participar, porque as reuniões são à noite e terminam muito tarde. Se cai no dia que a gente tem aula o dia todo, fica difícil comparecer na reunião e no outro dia levantar cedo para vir à escola.

Ainda segundo o aluno, a sua preocupação é com os estudos e, na maioria das vezes, as opiniões dos alunos não são valorizadas. Para Jorge, do 3º Colegial,

Os alunos não se interessam muito e também a gente sabe que não dão muito valor para as nossas opiniões. Apesar dessa história de todo mundo cooperar, as sugestões dos alunos não são levadas em conta.

A funcionária Júlia, representante no Conselho Comunitário, se lamenta:

Sabe, eu não sinto ânimo de vir nas reuniões (...) A gente não tem contato com os funcionários. O contato que tenho é com o pessoal do meu setor. Eu acho que não estou representando os funcionários nesta reunião.

Esta fala parece revelar que o não interesse em participar decorre da não organização dos funcionários para reivindicarem um espaço de encontro. A partir desses

encontros, comecem a colocar suas opiniões e até mesmo levarem propostas a serem discutidas no Conselho Comunitário.

Analisando em geral os depoimentos de pais, professores, alunos e funcionários sobre a participação e representação no Conselho Comunitário, percebe-se que desde sua fundação, a escola procura oferecer este espaço para as pessoas participarem nas decisões, mas na prática do dia a dia alguns pontos ficam a desejar como por exemplo, a falta de uma maior conscientização das pessoas para a realidade da escola. Diante deste pressuposto, conclui-se que alguns dos obstáculos que a escola pública encontra para instaurar a participação na gestão escolar, também são encontrados em uma escola cujo trabalho é sem fim lucrativo.

Quando Paro (1992) escreve que "não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la", está se referindo ao autoritarismo existente no interior da escola dificultando o trabalho de participação. Observa-se através desta análise que na realidade as pessoas envolvidas no processo educativo, por vivenciarem historicamente o autoritarismo, na prática do dia a dia desenvolvem o autoritarismo, como diz a professora Regina em relação ao trabalho da escola: "ela é portadora de um certo autoritarismo, neste sentido, atribui a si o domínio da verdade". Desta forma, mesmo que haja um Conselho com representação das categorias da escola, muitas vezes um grupo domina o restante e quando isso não acontece, uma proposta que esteja em discussão é passada para outra reunião pelo fator horário, que na maioria das vezes é passa do horário previsto.

Uma proposta educacional fundamentada na participação dos pais, professores, alunos e funcionários só contribuirá para transformação se ela estiver em constante processo de atualização através da avaliação de seu trabalho pedagógico e administrativo.

### **Participação dos pais e professores nas decisões da escola**

A proposta educacional da escola conta com a ação efetiva dos pais e professores para tomada de decisões. Neste tópico apresentar-se-à a participação dos pais e dos professores nas decisões das escola através dos depoimentos e observações em reuniões. Para perceber a diferenciação dos depoimentos, primeiramente serão analisados os depoimentos dos pais e em seguida os dos professores. A análise será dividida entre os representantes do Conselho e os não representantes.

O processo decisório acontece nas reuniões do Conselho Comunitário através da votação. Após a aprovação pela maioria, as decisões são levadas para a Assembléia para serem novamente discutidas e votadas.

### **Participação dos pais**

A observação feita em uma reunião do Conselho Comunitário no qual estava em pauta um assunto considerado importante para seus membros, foi a questão do Seguro Educação, uma proposta nova da escola para favorecer o aluno que por ventura viesse

falecer o responsável que o mantinha na escola. Nesta reunião os pais dominaram a reunião em relação a proposta discutida, até ser votada. Foi proposto que o Seguro seria feito pela própria escola e não por uma seguradora. Esta proposta foi aprovada por unanimidade e seria levado para a próxima Assembléia.

Em geral os assuntos relacionados a questões administrativas que necessitam votação para aprovar ou desaprovar orçamentos, aumento do prédio escolar etc., são levados ao Conselho Comunitário para serem discutidos e decididos através da votação. Os assuntos relacionados às questões pedagógicas como por exemplo um projeto da comissão de saúde havia decidido fazer na escola um trabalho de prevenção à cólera. Este projeto de trabalho foi exposto em uma reunião do Conselho Comunitário.

Dos pais representantes no Conselho Comunitário percebe-se pontos comuns ao falarem a respeito da participação nas tomadas de decisões. Somente uma mãe diferenciou sua posição em relação aos demais. João, pai, que há dez anos tem seu filho na escola, ao se referir às decisões que são tomadas na escola, afirma:

O trabalho é bem participativo, muito bonito. (...) Quando são apresentados projetos novos, discutimos bastante, as pessoas têm o espaço para colocarem suas opiniões. O objetivo da escola é esse, o de dar oportunidade para os integrantes participarem.

Lúcia, uma mãe que faz três anos que tem os filhos na escola, demonstra estar satisfeita tanto com o trabalho pedagógico como com sua participação nas reuniões do Conselho Comunitário

Minha participação com o que acontecia na escola iniciou com meu entrosamento nas reuniões de meus filhos (...) Em uma das reuniões foi perguntado quantas pessoas gostariam de se candidatar para representação no Conselho Comunitário. Me candidatei e fui eleita (...) Gosto muito dessas reuniões porque sinto que o grupo do Conselho se esforça para procurar atender as opiniões para chegar a uma decisão.

É interessante notar que os pais representantes no Conselho Comunitário, pelo menos os que foram entrevistados, parecem cumprir sua função tornando-se responsáveis, decidindo em nome dos outros pais, questões a respeito da escola. A fala da mãe Sueli demonstra esta responsabilidade diante das tomadas de decisão da escola e expressa que percebe o espaço de participação dos pais tanto para escolherem seus representantes como para exporem suas idéias a respeito de qualquer decisão.

Aqui na escola existe este espaço de participação das pessoas para tomarem as decisões. Não é como nas outras escolas onde existe um patrão que decide tudo e as pessoas são apenas informadas. Enquanto eu for representante, farei o possível para pensar bem e votar com consciência em todas as decisões que forem tomadas.

O pai que demonstra não concordar com a forma de tomadas as decisões na escola é o Roberto que também participa como representante no Conselho

Fui escolhido para ser representante de pais no Conselho Comunitário, mas percebo que nem todas as pessoas têm oportunidade de colocarem suas opiniões. Muitas vezes me sinto constrangido diante de tanta discussão e quando chega o momento de votar parece que a gente fica pressionado pelo grupo e acaba votando a favor, mesmo sem muitas vezes concordar.

Verifica-se que a preocupação em tomar certas decisões restringe-se a questões econômicas. Isto é expresso na fala de Valter, pai que há seis anos tem filho na escola:

Quando participei como representante no Conselho Comunitário (...) o que parecia mais interessar o grupo nas votações era quando se tratava de assuntos que iriam mexer com o bolso das pessoas.

Uma outra mãe, Marta, não pertencente ao Conselho Comunitário, diz:

...nós escolhemos os nossos representantes para o Conselho e confiamos nas suas decisões. Quando nas Assembléias existem pontos que têm a ver com os interesses de todos os sócios, como por exemplo uma recente, que tratou do Seguro Educação, daí entre nós conversamos e convidamos mais pessoas, para ter o maior número possível na discussão e decisão.

Este depoimento parece revelar que o importante é escolher os representantes e confiar nas suas decisões. Quando se trata de interesses comuns então, na última instância, na Assémléia, procura estar presente o maior número possível para a última decisão. Isto implica em responsabilidade pessoal, pois "somos responsáveis pelas nossas ações" (Heller, 1982).

Bernadete, mãe de aluno que há dois anos faz parte da comunidade educativa da escola, em seu depoimento revela um fator importante em relação às tomadas de decisão. Sua preocupação demonstra que não basta decidir em quem irá representar os pais no Conselho Comunitário

...deveria haver momentos de discussões entre os pais a respeito da pauta das reuniões do Conselho Comunitário antes deste acontecer. É evidente que exigiria um maior tempo de disponibilidade dos pais, mas seria muito importante.

Percebe-se pela fala de uma outra mãe, Sandra, que participa das Assembléias nos momentos de decisões que para ela parecem importantes. Isto por dizer que não tem muito tempo para participar de reuniões

Participo das tomadas de decisão da escola, nas reuniões em Assembléias. Não são todas que participo, apenas compareço quando percebo que existem assuntos que interessam, como por exemplo uma decisão em relação a questões financeiras, aumento de mensalidades. Tenho muito trabalho e o tempo se torna curto para participar das reuniões da escola.

Em relação à decisões a respeito da ação pedagógica percebe-se que existe uma dissociação com as questões administrativas e que os pais não participam diretamente. Isto é exposto através do depoimento da Sueli, mãe de aluno,

A parte pedagógica é um órgão dentro da escola o qual não temos acesso. Se você tem algum problema com seu filho, você vai falar a quem compete. O acesso é feito através de cada pai (...) Do Conselho Pedagógico os pais não participam.



Os depoimentos dos pais revelam por um lado, uma certa acomodação em relação ao espaço que a escola oferece para que participem das tomadas de decisões e, por outro lado, a preocupação de alguns pais para que o espaço existente seja ocupado de forma mais consciente e responsável.

### **Participação dos professores**

Pelos depoimentos dos professores verifica-se que os momentos de tomadas de decisão são polêmicos e que muitas vezes permanece o que já havia sido decidido no Conselho Pedagógico. Um outro fator que dificulta a participação, é a quantidade de reuniões existentes. Existem muitas reuniões pedagógicas para os professores, como se constata pelo Anexo 2 e pela fala da professora Regina, não representante no Conselho, mas que há sete anos trabalha na escola: "Você já viu quantas reuniões tem aqui (...) Nem a IBM tem tantas reuniões assim". Outra professora, Clarice, também não representante, e há cinco anos que está na escola, diz:

Você imagina a dinâmica desta escola. Não tem uma noite que não há reunião, que não tenha uma atividade. Agora o professor ainda tem horas e horas de trabalho em casa. Com isto, fica difícil você querer participar.

As sugestões pedagógicas, pelo que parece, são levadas para as reuniões dos professores onde são discutidas e às vezes, apesar da maioria não concordar, prevalece a opinião da coordenação, que naturalmente deve ter passado pelo Conselho de

Coordenação Pedagógica. Isto é deixado claro na expressão da professora Neide, não representante no Conselho Comunitário

...a questão da avaliação (...) Veio como um tipo de pacote. Não se deveria marcar as avaliações. O objetivo era não deixar o aluno administrar suas notas. Seriam avaliações contínuas. Foi um momento muito difícil, porque embora a maior parte do grupo não concordou, o pacote acabou prevalecendo e na medida que as coisas foram acontecendo, voltávamos a discutir.

A professora Maria do Carmo, assim se expressa em relação ao processo de tomadas de decisões

Não pertenço como membro representante no Conselho Comunitário e os momentos que participo em tomadas de decisão são aqueles que dizem respeito à questões pedagógicas, como por exemplo o problema de recuperação, o qual está muito polêmico.

Verifica-se que existem dificuldades variadas para na realidade acontecer a verdadeira democracia no interior de uma escola. Os professores, pelas questões sociais e econômicas, estão sempre sobregarregados de trabalhos. A professora Regina, quando foi mencionada sua participação nas decisões, demonstrou que não percebe muito espaço para as pessoas se expressarem

Aqui na escola fala-se muito desta questão de participação, mas na verdade muitas vezes não é respeitada a opinião de todos. Existem muitas reuniões e às vezes as pessoas se perdem com todas essas reuniões. Deveria diminuir um pouco as reuniões e estas serem mais aproveitadas para decisões sólidas, respeitando a opinião de cada pessoa que queira se expressar.

Neste sentido percebe-se que não é pela quantidade de reuniões ou por inúmeras comissões existentes numa escola que acontece a democracia. Muitas vezes as pessoas até querem participar, mas são impedidas pelo fator tempo e acúmulo de trabalho.

Percebe-se ainda, pelos professores que foram entrevistados, que a preocupação está ligada às questões do processo ensino-aprendizagem e às questões salariais.

A professora Célia, membro do sindicato dos professores e representante do Conselho, fala claramente:

Têm certos momentos que a gente necessita defender uma proposta de greve aqui na escola (...) Dada as características peculiares da estrutura administrativa da escola, que não há um patrão, que é uma sociedade, o problema de greve para aumento salarial, é sempre muito penosa a decisão.

Célia ainda demonstra em seu depoimento que os professores mais novos às vezes não têm coragem de se expressarem numa tomada de decisão

O professor mais novo na escola, não se sente à vontade para colocar sua idéia contrária: talvez seja por medo ou por não estar engajado

Esta fala mostra que muitas vezes, por serem professores novos, não têm suficiente liberdade de se expressarem e também parece demonstrar uma ambigüidade, a contratação do professor, que mesmo considerado sócio da escola, não deixa de ser um seu empregado..

O professor Clóvis que também faz parte do Conselho Comunitário, diz que considera importante o projeto da escola

Este projeto da escola é muito bom (...) antes da reformulação do Estatuto da Escola, mesmo que desde a sua fundação, a proposta é para que os sócios (pais, professores e funcionários) participem das tomadas de decisão, não havia um Conselho que houvesse representação de todos, inclusive os alunos. As decisões estão em nossas mãos.

Por outro lado, o professor Hélio pela sua fala contradiz o depoimento do colega

Clóvis:

Foi muito bom eu ter sido eleito como representante no Conselho, porque participando das reuniões pude perceber que nem sempre as pessoas comparecem. O que a escola propõe, nem sempre acontece na realidade. Muitas vezes há uma certa manipulação nas tomadas de decisões.

O professor Paulo, membro representante no Conselho Comunitário e na comissão salarial, fala das decisões tomadas na comissão:

Existe reunião mensal para se discutir questões relacionadas ao salário dos professores e funcionários. Nesta reunião, é claro que os pais procuram passar a visão deles(...) As decisões tomadas em geral são comunicadas no jornal da escola.

O depoimento do professor Paulo revela que a comunicação através do jornal é um dos meios que a escola dispõe para fazer chegar às pessoas as atividades desenvolvidas pela escola. O que parece é que fica muito distantes das pessoas e muitas

pessoas não se interessam pelo noticiário da escola.

Pelos depoimentos dos professores percebe-se que existe uma necessidade em descobrir o porquê dos problemas existentes no interior da escola em relação às tomadas de decisão.

### **A visão do aluno e sua participação**

Como anteriormente colocado em alguns depoimentos, a participação dos alunos na escola ainda é fictícia. Esta realidade verifica-se pela fala de Mônica (1º Colegial) quando se expressa em relação ao Grêmio Estudantil:

Os alunos estão muito desanimados porque dizem que não existe movimentação nenhuma com o Grêmio . Este órgão não funciona muito na escola. Os alunos do 3º Colegial estão preocupados com a formatura, com o Vestibular e o que acontece aqui não é importante para eles e os outros se preocupam com estudos, namoro e outras coisas mais, estes assuntos de decisões ficam para os adultos.

O aluno Alex, ex-membro do Grêmio Estudantil, diz:

Nunca fizemos nada de muito sério no Grêmio. Nunca teve uma realização ativa no desempenho deste órgão dos alunos. É muito complicado. A visão que se tem, ou que é passada, que os alunos tem este espaço para organização de festas. Falta muito pique. A meu ver este espaço não seria só para isto.

Alex deixa um questionamento aberto. Na realidade o Grêmio Estudantil seria um

instrumento para se iniciar as discussões dos alunos em relação aos problemas que surgem na escola para levarem em frente, levantando pontos importantes para serem levados à discussão nos Conselhos tanto Pedagógico como Comunitário.

Um outro aluno, Sérgio, dá seu depoimento dizendo a respeito da participação do aluno na escola:

Acho legal o que a escola propõe, só que deveria escolher alguns alunos para participarem do Conselho Pedagógico para ser mais comunitário, não ser só dos professores, já que se diz escola comunitária onde as pessoas podem participar (...) A gente está acostumado a aceitar tudo que as pessoas decidem e nunca enfrentamos a situação colocando nossas opiniões. Parece em geral que existe um medo das pessoas em manifestarem em relação a algum problema.

Larissa, aluna do 2º Colegial e há dois anos está na escola, fala que o Grêmio Estudantil "deveria ser um órgão para maior participação dos alunos" e continua dizendo:

A escola tem dado uma abertura grande para os alunos participarem (...) Eu penso que falta maturidade dos alunos. Acho também que a maioria cresceu aqui e não sabe o que é ter um espaço dentro da escola.

Jorge, ao se referir ao espaço da participação do aluno, expressa-se:

Até gostaria de participar das reuniões para, pelo menos saber o que se passa lá. Mas eu acho que não é só ir em reunião, essas reuniões cansativas que acabam tarde. É importante que a gente se encontre.

O aluno Cláudio, ao falar sobre o espaço de participação dos alunos, se expressa dizendo que este espaço muitas vezes fica como o ideal e que é difícil se tornar realidade.

Esta proposta da escola para o aluno participar do Grêmio Estudantil, na representação do Conselho Comunitário, na realidade isto não acontece porque a gente não tem tempo de se reunir para discutir problemas que são da escola.

Pela fala da Fernanda, o Grêmio Estudantil seria um espaço para a participação dos alunos e na realidade não está funcionando

Os alunos do Grêmio estão sumidos, parece que nem existe Grêmio Estudantil. No início do ano têm as chapas para votar e depois da eleição não percebemos mais nada. Sinto que há um certo desânimo.

Já a aluna Débora elogia a proposta da escola:

Esta escola dá um espaço para o aluno. É diferente das outras. O que falta é maior conscientização (...) Gosto muito daqui porque existe uma preocupação com o aluno.

Em alguns depoimentos dos alunos ficou claro que falta muito para que se tenha uma real participação, pelo fato de não serem estimulados para a importância da sua participação na escola. É necessário se ter consciência da importância do aproveitamento do pequeno espaço que se tem, para começar uma participação efetiva dos alunos e poderem tomar parte no processo decisório da escola.

Quando se discutiu anteriormente no capítulo III a questão da participação do

aluno no colegiado, foi exposto a necessidade de o aluno ser estimulado a tomar parte da solução dos problemas. É preciso valorizar suas opiniões, mesmo que pareçam sem sentido, porque é a partir das pequenas idéias que se constroem as grandes.

### **Espaço para os funcionários**

Este é um ponto a ser repensado, porque se percebe que o funcionário na escola é o empregado que cumpre o horário do serviço. Isto é demonstrado no depoimento de Nilvaldo quando fala a respeito da participação do funcionário na escola

É difícil para nós, os funcionários ter uma reunião para conversarmos e até mesmo para discutir assuntos que são tratados lá no Conselho. Temos o horário de trabalho e como a maioria mora longe, terminou o horário de serviço, todos querem ir para suas casas.

A Sílvia percebe que alguns funcionários gostaria de ter um tempo para se reunirem

Na hora do cafezinho, a gente fala rapidamente sobre alguns assuntos. Uma vez eu dei a idéia de pedirmos um horário para uma reunião e percebi que os presentes gostaram da idéia.

Diante deste pressuposto verifica-se que na maioria das vezes as pessoas que estão envolvidas no interior da escola querem ter um espaço para discussão; o que falta é a criação e o aproveitamento deste espaço.



Outro fator importante para a participação na gestão de uma escola é a conscientização de que existirá conflitos entre os grupos. Neste sentido Júlia, se expressa:

Existem panelinhas em cada setor. Não há um relacionamento legal. As pessoas ficam com fofoquinhas e isto é ruim. Acredito que seria diferente se começássemos a ter momentos de encontros para discussões mais sérias

O funcionário Américo demonstra em sua fala um certo questionamento a respeito da participação dos funcionários

Somos convidados para participar das Assembléias, mas dependendo do assunto a ser tratado, os pais e os professores tomam a frente e muitas vezes, nós funcionários, não temos oportunidade de falar. Por que comparecer nestas reuniões, só para dizer que fomos?

Pelos depoimentos dos funcionários nota-se que, embora o objetivo da escola é procurar ter o espaço para os funcionários participarem, na realidade isto ainda não tem acontecido devido aos problemas sociais que cada um vivencia. Outro aspecto verificado é que o funcionário necessita lutar para ocupar o seu espaço de participação dentro da escola.

No geral, os depoimentos dos pais, professores, alunos e funcionários mostraram uma fraca participação na gestão da escola. Isto parece decorrer da situação histórica social que a população tem vivenciado. As expressões desinteresse, falta de tempo, não se leva a sério, alguns têm oportunidades, demonstram a necessidade de um trabalho contínuo no desenvolvimento da conscientização para a participação efetiva na gestão escolar.

### **Como melhorar a participação na gestão escolar**

Este tópico apresenta algumas sugestões das pessoas entrevistadas para uma possível melhora da participação das pessoas na gestão da escola. Ao pedir à mãe Sueli para sugerir o como poderia melhorar o trabalho de participação, ela diz:

Em relação aos pais, seria necessário que mais pais conhecessem e se interessassem pelo trabalho da escola (...) O que as pessoas precisam pensar é o porquê colocaram o filho aqui na escola.

João, pai, se expressa

É preciso um trabalho de conscientização para que as pessoas possam participar mais, o problema é o acúmulo de trabalho de todos (...) Hoje em dia na nossa sociedade, as pessoas estão cansadas dos discursos e não acreditam que poderão ter força nas possíveis mudanças.

A sugestão de uma outra mãe, Lúcia, é a de começar a repensar em relação ao espaço de participação cada pessoa envolvida na escola

Até agora nos preocupamos com outras questões, agora chegou o momento de repensar sobre a participação das pessoas aqui na escola, pois isto é a base da nossa sociedade.

O Sr. Valter, pai de aluno diz que para melhorar a participação das pessoas na escola seria

começar um trabalho de pequenos debates entre os grupos, sobre os problemas que surgem na escola, seja a nível pedagógico ou administrativo e alguma decisão tomada no pequeno grupo, ser levada para o Conselho Comunitário

O professor Paulo fala da necessidade de uma maior conscientização das pessoas

Para melhorar a participação das pessoas na gestão da escola é necessário conscientização, preparação de cada pessoa para ocupar seu espaço (...) Para existir uma verdadeira democracia as pessoas precisam saber o quanto é importante sua participação.

A professora Célia propõe para se pensar em uma mudança estrutural de trabalho

Só irá acontecer um espaço democrático de trabalho, se pensar em uma mudança estrutural começando pela escola. O professor por exemplo, horista, está sobrecarregado e é tão pouco valorizado(...) Enquanto não existir estruturas democráticas, não adianta ter um discurso democrático.

Neste sentido, o professor Hélio se expressa

Para haver uma verdadeira participação no trabalho escolar, seria necessário pensar em uma mudança de trabalho. Criar momentos para os grupos discutirem, porque ao contrário somente existiria a boa vontade e o discurso, quando na realidade todos estão sobrecarregados de trabalho.

Verifica-se nestes depoimentos que a participação na gestão escolar é algo que necessita ser conquistado passo a passo através da articulação dos diferentes elementos envolventes no interior da escola. A luta pela gestão escolar insere-se numa luta maior, a da democracia na sociedade. O trabalho coletivo exige conscientização da participação, empenho, paciência e coragem de ultrapassar as dificuldades encontradas no decorrer da caminhada.

A sugestão da funcionária Sílvia mostra uma necessidade de se criar espaços e oportunidades

Desde que a pessoa entra aqui na escola deveria ter uma conscientização e um conhecimento de forma clara da proposta do trabalho da escola (...). Seria necessário criar mais espaços para a participação e dar oportunidade para as pessoas se expressarem suas idéias.

A funcionária Júlia sugere uma "remuneração de uma hora mensal para se reunirem, mas que sejam encontros para discussões sérias".

Já o funcionário Américo diz que para melhorar a participação das pessoas na escola

deveria haver uma maior valorização de cada pessoa e dar oportunidade para colocar suas idéias, pois é no trabalho em comunidade que se tem força para resolver os problemas que surgem no grupo

Nas sugestões dos alunos percebe-se pelos depoimentos em relação a melhoria da participação dos alunos na escola que alguns falam do aproveitamento dos momentos que existem na escola, como por exemplo, os encontros de orientação, movimentar mais o Grêmio Estudantil etc. Outros se expressam como que surpresos em poder dar sugestão para melhorar a participação dentro da escola. A fala da aluna Fernanda demonstra esta surpresa

Eu não sei, nunca tinha pensado neste assunto (...) O que eu acho é que deveria ter um maior conhecimento por parte dos alunos sobre o trabalho da escola.

O aluno Alex sugere a participação dos alunos no Conselho dos professores

Deveria ter um representante de cada série (de 5ª ao 2º Grau) para participarem nas reuniões do Conselho dos professores e terem oportunidade para se expressarem.

Analisando os depoimentos verifica-se que existe um interesse em melhorar a proposta da escola que desde sua fundação procura trabalhar no sentido de ter o espaço para que as pessoas envolvidas na escola participem na gestão escolar. A questão é procurar os meios para uma maior efetivação da participação.

Em geral, percebe-se que na prática do dia a dia da escola existe ambigüidade em relação ao espaço para a realização da participação.

No capítulo III, foi discutida sobre a questão da gestão educacional participativa e um ponto importante mencionado foi que, para uma gestão democrática e participativa, os membros deveriam estar constantemente em debate, gerando novas idéias, articulando seus objetivos às necessidades dos vários setores da escola. Se tem notado pelos depoimentos dos entrevistados, um paradoxo entre a teoria e a prática da Escola Comunitária, embora se tenha uma grande parte que se esforce para melhorar a questão da participação dentro da escola e da gestão participante.

A realidade da Escola Comunitária de Campinas, por ser uma escola onde os sócios cooperados são os pais, professores e funcionários, mostra que há necessidade de não se ignorar os conflitos que surgem no seu interior. Para que a proposta da escola continue se desenvolvendo, é preciso levar em conta a existência desses conflitos, buscando suas causas como condição necessária para a luta pela concretização de seus objetivos.

Nota-se pelas sugestões uma preocupação em maior conscientização dos pais, professores, alunos e funcionários, da proposta da escola. É importante um claro conhecimento dos problemas que existem dentro da escola e que estes não estão desarticulados do problema estrutural da sociedade.

A participação de pais, professores, alunos e funcionários no interior da escola é a forma mais prática de formação para a co-responsabilidade e solidariedade. Para a concretização da gestão participativa na escola, os membros envolvidos no processo escolar precisam estar conscientes da importância e da necessidade da participação nas tomadas de decisões. Está constatado que o Conselho existente na escola, com a participação da comunidade educativa é um órgão importante dentro da escola para que as pessoas possam participar. O importante é ampliar essas experiências, procurando estar atento aos obstáculos que dificultam o trabalho coletivo, como o corporativismo, a falta de conscientização, o medo de se expressar as idéias contrárias, o respeito pelo outro, e procurar superá-los.

As experiências de gestão participativa na escola têm mostrado que o processo do trabalho coletivo necessita ter uma constante avaliação do trabalho pedagógico e administrativo. A partir da avaliação do processo de participação, o grupo envolvido na escola encontrará a melhor forma de praticar no dia a dia a participação no processo de tomadas de decisão. Havendo uma constante avaliação naturalmente surgirão novas propostas para melhorar as condições oferecidas para a concretização da participação de pais, professores, alunos e funcionários na gestão escolar.

Pela estrutura social que temos, exigindo das pessoas um grande número de atividades, torna-se difícil cada vez mais um trabalho coletivo. O importante é que o grupo interessado se fortifique e continue procurando sempre mais discutir estas questões e procurar, mesmos com todas as dificuldades, colocar em prática as novas propostas.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSÃO

"Participação é sempre um ato de fé na potencialidade do outro (...) É assumir que pode ser criativa e co-gerir seu destino..."

( Pedro Demo )

No decorrer deste estudo, frente ao problema e objetivos propostos, procurou-se analisar a gestão participativa escolar como o caminho possível para que os pais, professores, alunos e funcionários envolvidos no processo da escola possam participar das tomadas de decisões

O trabalho cooperativo é demonstrado como alternativa de solidariedade e de participação, contribuindo para o desenvolvimento do processo coletivo no interior da escola. A auto-gestão cooperativa é uma forma de democratização das decisões.

Com o surgimento das idéias cooperativistas no Brasil no final do século passado, houve um desenvolvimento tanto nos setores de consumo como nos setores agrícolas. Quanto aos aspectos ligados à educação cooperativa, vão desde a alfabetização e o ensino supletivo até pesquisadores.

A educação cooperativa passa a ter seu verdadeiro sentido na sociedade no momento que cria espaços de solidariedade e ampliando conhecimentos para a prática cooperativa entre as pessoas. Este trabalho tem desempenhado um papel de valorização do homem e seu método de ensino baseia-se na colaboração, procurando assim uma educação para a democracia.

Os altos e baixos que o cooperativismo escolar tem passado, como ressalta Pinho, decorre da instabilidade de permanência das pessoas envolvidas no processo do trabalho escolar. O que se tem verificado é que as tentativas das experiências de gestão participativa em escolas cooperativas e/ou comunitárias têm ficado isoladas. Mesmo assim essa experiências vêm-se intensificando em alguns Estados do Brasil, onde os cooperados são os pais dos alunos.

Neste trabalho procurou-se analisar a gestão participativa da Escola Comunitária de Campinas cujo sócios cooperados são os pais, professores e funcionários. Foi analisada a forma pela qual estas pessoas atuam nas tomadas de decisão dentro da escola. A análise baseada na visão dos membros representativos e dos membros não representativos no Conselho Comunitário porque este constitui o órgão central da escola para as tomadas de decisões e por haver escolha por parte de seus pares para esta representividade.

Para uma gestão participativa é necessário considerar a abertura de espaço para a participação das pessoas que intervêm no processo do trabalho escolar. A escola, entre as instituições, se destaca como privilegiada para a efetivação da aprendizagem do trabalho democrático. Com isto, não significa que a escola esteja livre de obstáculos que dificultam o processo de gestão participativa. Estes obstáculos são decorrentes dos fatores políticos e econômicos que existem em nossa sociedade e é importante estar consciente desta realidade para que o trabalho de participação venha ter força, como aponta Paro (1992): "um dos requisitos básicos para aquele que se disponha" em promover a participação é ter convicção da "relevância e da necessidade dessa participação" (p. 40). Esta convicção é adquirida nas experiências coletivas de participação nas tomadas de decisões.

O trabalho coletivo tende a superar a prática individualista de alguns grupos para procurar atender às necessidades do todo dentro da escola, criando estratégias para a promoção de formas alternativas de tomadas de decisões.

O trabalho nas escolas comunitárias apresenta valores cooperativos. Seus princípios propostos são baseados na valorização do homem e na conscientização da importância da participação das pessoas envolvidas na escola frente às tomadas de decisões. Neste sentido para a realização do trabalho de gestão participativa dos pais, professores, alunos e funcionários numa escola é necessário a conscientização do compromisso de uma ação coletiva.

Outro fator importante a ser considerado é a necessidade de se criar condições para que os diversos setores participem efetivamente das tomadas de decisões. Em relação a esta questão tem-se a observação por alguns depoimentos. Na escola fala-se muito de participação, mas que muitas vezes não é respeitada a opinião de todos. Esta constatação demonstra que a participação da comunidade na escola é um processo lento e desafiante. Fusari (1993), ao analisar o trabalho coletivo na escola e diz que é comum a falta de clareza da comunidade escolar em relação aos seus próprios problemas. Problemas estes que não estão desarticulados do problema estrutural da sociedade que reforça o individualismo nas pessoas. E a partir do momento em que a equipe educativa tomar consciência de que as questões sociais penetram no interior da escola, procurará elaborar proposta de planejamento coletivo para que se torne eficaz o processo de gestão participativa.

Constatou-se também pelos dados que a quantidade de reuniões pedagógicas existentes na escola muitas vezes dificultam o processo de tomadas de decisões mais sólidas diante dos problemas pedagógicos. Este é um ponto a ser repensado, como sugere um dos professores. A diminuição das reuniões viabiliza momentos para tomadas de decisões mais coerentes.

Um outro aspecto detectado foi a precariedade da participação dos funcionários no Conselho Comunitário e o não comparecimento do aluno para estas reuniões. Percebe-se a dificuldade existente para o funcionário ocupar o seu espaço de participação para levantamento de questões relacionadas ao todo da escola e não somente para discutirem problemas relacionados ao grupo.

Verifica-se que existem vários fatores que dificultam o comparecimento do aluno às reuniões do Conselho Comunitário (horário, outras preocupações, valorização de suas idéias etc.). Isto demonstra a necessidade de se buscar superar as dificuldades dos alunos. É necessário a conscientização do aluno para a conquista crescente do seu espaço de participação dentro da escola.

Para uma realização do trabalho de gestão participativa na escola comunitária e/ou cooperativa é preciso que esta procure superar a ambigüidade de sua própria expressão dando conteúdo concreto a ela mesma, procurando os meios mais adequados para a realização de sua proposta de gestão.

Numa perspectiva de participação dos pais, professores, alunos e funcionários na gestão de uma escola comunitária, onde os sócios cooperados fazem parte do Conselho Comunitário, parece existir a necessidade de não se ignorar os conflitos que surgem no interior da escola. É importante levar em conta a existências desses conflitos e buscar suas causas para que o processo do trabalho coletivo na gestão escolar possa continuar se desenvolvendo com objetivos claros e eficazes.

Acredita-se que o presente estudo contribua para uma maior busca de soluções frente aos problemas encontrados na escola para a efetivação da gestão democrática.

O caminhar se faz caminhando. O importante é acreditar naquilo que se quer buscar.

## BIBLIOGRAFIA

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Las cooperativas en el año dos mil. Bogotá, Fondo Editorial Cooperativo, 1981.
- ACHILLES, Charles. Democracy and Site-Based administration: The impacto on education. Nassp Bulletin, vol 78 nº 558. January, 1994.
- ANDRÉ, M.E.D.A. A pesquisa no cotidiano escolar. In. FAZENDA(org.). Metodologia da pesquisa educacional. São Paulo, Cortez, 1989.
- ARAPIRACA, J. O. Escola de Produção Comunitária: para vilas e povoado. Salvador, Gráfica da Bahia, 1990.
- AVANCINE, Sérgio L. Conselho de Escola em São Paulo: etnografia da participação de pais de alunos. In Idéias, Nº 12, p. 67-74, 1992
- BOGDAN, Roberto C. e BIKLEN, S. K. Qualitative research for education: an introduction to theory and methods. Boston: Allyn and Baccon, Inc. , 1982.
- BORDENAVE, J.D. e CARVALHO, H. M O que é participação. São Paulo, Brasiliense, 1985.
- BRASIL. Constituição: República Federativa do Brasil. Brasília, Senado Federal, 1988.
- Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei Nº 5692/ago. de 1971 e Lei Nº 4024/dez. de 1961, 1973
- CARVALHO, M.V. Auto-gestão. São Paulo, Brasiliense, 1983
- COVRE, M. de L. M. Educação, tecnocracia e democratização. São Paulo, Ática, 1990
- CURY, Carlos R. J. O compromisso do profissional de administração da educação com a escola e a comunidade. In. Rev. bras. de administração da educação 3(1): 44-50, jan/junh 1985
- DEMO, P. Participação é conquista. São Paulo, Cortez, 1988.

DISTRITO FEDERAL. Senado Federal. Projetos de Lei da Câmara - Parecer Nº 101, Relator Senador Cid Sabóia de Carvalho, 1993.

ECCO, H. Como se faz uma tese. São Paulo, Ed. Perspectiva, 1983.

FÉLIX, M. F. C. Administração escolar: um problema educativo ou empresarial. São Paulo, Cortez, 1984.

FREITAG, Bárbara. Política educacional e indústria cultural. São Paulo, Cortez, Autores Associados, 1989

FUSARI, J. C. A construção da proposta educacional e do trabalho coletivo na unidade escolar. In. Idéias Nº 16, São Paulo, FDE, p. 69-77, 1993.

GADOTTI, Moacir. Educação e compromisso. Campinas, 2ª ed., Papirus, 1986.

----- e GUTIÉRREZ, F.(org) Educação comunitária e economia popular. São Paulo, Cortez, 1993.

-----Escola Cidadã. São Paulo, Cortez, 1993.

GENOVEZ, M. S. Conselho de Escola: espaço para o exercício da participação - Um estudo de caso. Campinas, UNICAMP, (Dissertação de Mestrado), 1993.

GERMANO, José W. Estado Militar e educação no Brasil. São Paulo, Cortez, 1993.

GUILHERM, A. e BOURDET, Y. Auto-gestão : uma mudança radical. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

HELLER, Agnes. Para mudar a vida. São Paulo, Brasiliense, 1982

HOY, W. TARTER, C. J. A normative theory of participative decision Making in Schools. Journal of Educational Administration. v. 31, N. 3, p. 4-19, 1993.

LÜDKE, M. e ANRÉ, M.E.D.A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986.

LÜDKE, M. Aprendendo o caminho da pesquisa. In. FAZENDA(org.). Metodologia da pesquisa educacional. São Paulo, Cortez, 1989.

- **Discussão do trabalho de Robert E. Stake: estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional.** In. *Educação e Seleção*. São Paulo,(7): 15-18 Jan/jun, 1983.
- LUZ FILHO, F. **Cooperativas escolares.** Rio de Janeiro Ministério da Agricultura, 1960.
- MOTTA, F. P. **Participação e co-gestão: novas formas de administração.** São Paulo, Brasiliense, 1984.
- NASCIMENTO, O.V. do. **Evolução da educação cooperativista no Brasil.** In. PINHO e outros. *Administração de Cooperativas.*São Paulo, Gráfica OCB, CNPq, 1982.
- PAGÈS, Max e outros. **O poder das organizações.** São Paulo, Atlas, 1987.
- PARO, V.H. **Administração escolar introdução crítica.** São Paulo, Cortez, 1988.
- **A utopia da gestão escolar democrática.** In *Cadernos de Pesquisa*, nº 60, São Paulo, fev. p, 51-53, 1987.
- **Gestão da escola pública: a participação da comunidade.** In *R. bras. Est. pedag.*, Brasília, v. 73 nº 174, p. 255-290 maio/ago. 1992.
- **Participação da Comunidade na Gestão Democrática da Escola Pública.** In *Idéias*, São Paulo, FDE Nº 12 p.39-42, 1992.
- **Por Dentro da Escola Pública.** São Paulo, Xamã, 1995.
- PEIXOTO, M. S. S. **Movimentos populares: a escola comunitária e a cidadania.** Salvador: UFBA, Empresa Gráfica da Bahia, 1990.
- PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro.** São Paulo, Gráfica OCB, CNPq, 1982.
- **As grandes coordenadas da memória do cooperativismo no Brasil.** Brasília, OCB, Coopercultura, 1991.
- PINTO, J. M. de Rezende. **Administração e Liberdade: um estudo do Conselho de Escola à luz da teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas.** Campinas, (Tese de Doutorado), 1994.
- PRAIS, M. L. M. **Administração colegiada na escola pública.** Campinas, Papirus, 1990.



**RODRIGUES, N.** Da mistificação da escola à escola necessária. São Paulo, Cortez, 1987.

----- **Por uma nova escola: o transitório e o permanente na educação.**  
São Paulo, Cortez, 1985.

**ROMANELLI, O. de Oliveira.** História da educação no Brasil - 1930/1973. Petrópolis, Vozes, 1984.

**SÁNCHEZ DE HORCAJO, J.J.** La gestión participativa en la enseñanza. Madrid: Marcea S.A. Ediciones, 1979.

**SANDER, B.** Administração da educação no Brasil: evolução do conhecimento. Fortaleza, Ed. UFC, 1982.

**SANTOS, Luiz C.** Escola Comunitária de co-gestão. In. Em Aberto, Brasília, ano 10, nº 50/51, abril/set. 1992.

**SANTOS FILHO, José Camilo dos.** O recente processo de descentralização e de gestão democrática da educação no Brasil. In. R. Bras. Est. Pedag. Brasília, v. 73 nº 174, p.219-241, maio/ago. 1992.

----- **Pesquisa quantitativa versus pesquisa qualitativa: o desafio paradigmático.** In. SANTOS FILHO e GAMBOA. Pesquisa Educacional: quantidade-qualidade. São Paulo, Cortez, 1995.

----- e **CARVALHO.** Autonomia e Gestão democrática da escola: obstáculos e possibilidades. (Texto Mimeografado) UNICAMP.

**SÃO PAULO.** Decreto Nº 10623/77 : Aprova o Regimento Comum das Escolas Estaduais de 1º Grau. Legislação de Ensino de 1º e 2º Graus S.P., 1977.

----- **Lei Complementar Nº 375, de 19 de dez. de 1984.** Legislação de Ensino de 1º e 2º Graus. S.P. 1984

----- **Lei Complementar Nº 444, de dez. de 1985.** Legislação de Ensino de 1º e 2º Graus. S.P., 1985.

**SILVA, J. F.da.** Participação em administração: idéia pressupostos e requisitos. In. R. Fac. Educação USP, 10(2): 291-299, 1984.

**TEIXEIRA, M. C. S.** O conceito de cotidiano: um instrumento metodológico ou modismo? In. Revista Contexto e Educação, Nº 22, p. 9--13 abr/jun., 1991.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo, Cortez: Autores Associados, 1986.

TRAGTENBERG. M. Administração, poder e ideologia. São Paulo, Moraes, 1980.

-----A escola como organização complexa. In. GARCIA, W. E. (organizador). Educação brasileira contemporânea: organização e funcionamento. São Paulo. Mc Graw-Hill do Brasil, Rio de Janeiro, Fundação Nacional, 1978.

#### **Documentos e outras Consultas**

Anuário do Cooperativismo Brasileiro. Brasília, Gráfica e Ed. OCB, 1993.

Atas de reuniões do Conselho Comunitário. Escola Comunitária de Campinas.

Estatuto e Regimento Escolar. Escola Comunitária de Campinas.

Revista - Escola Comunitária de Campinas - 15 anos s/d

## **ANEXOS**

## ROTEIRO DA ENTREVISTA

1 - Qual o motivo que levou sua vinda para esta escola ?

2 - De que forma você participa nas decisões que são tomadas na escola ?

- Participação de Pais e Professores

- Visão do aluno e sua participação

- Espaço para os funcionários

3 - Como é feita a escolha para a representação no Conselho Comunitário ?

4 - Que sugestão você daria para melhorar o trabalho de participação que vem sendo desenvolvido na escola ?

**ESTRUTURA PEDAGÓGICA:  
FUNCIONAMENTO**

