

6

A especificidade: o Diretório de Pais

A análise da ação do Diretório de Pais servirá para tentar compreender como a influência da família na escola acontece de forma institucional, ou seja, o que ocorre quando os pais fazem parte do órgão máximo de decisão da escola. Formando não um grupo de pressão difuso como ocorre em outras escolas, mas um grupo coeso e representativo, como o Diretório de Pais pretende ser.

6.1

Apresentação

O trabalho desses pais, como já dissemos, é feito de forma voluntária. Este tempo dedicado à escola não é desprezível: representa um trabalho de no mínimo três horas por semana, sendo que o presidente, declarou dedicar 20 horas para a escola. Para isso, o presidente afirmou ter contratado uma pessoa especialmente para assessorá-lo neste período. A explicação dada para fazer o trabalho voluntário foi a necessidade de realizar algum tipo de *serviço comunitário* (categoria nativa do grupo), que pode ser realizado também junto a grupos de jovens, sinagogas etc. Hemsí¹ escreve que este serviço é constituinte da identidade judaica. Epelboin² apurou o mesmo em sua pesquisa no Rio de Janeiro sobre a formação da identidade judaica; ela verificou a existência de “uma preocupação em prestar assistência à comunidade judaica, quer seja assistência financeira, religiosa, educacional, social ou de saúde, compromisso este assumido por diversas instituições formais ou não” (1997, p.254). Um dos pais-diretores disse que ser voluntário na escola é como ser síndico de prédio: a pessoa trabalha para que a comunidade tenha êxito como um todo. Este tipo de trabalho faz parte das

¹ HEMSI, Sylvana. *A identidade Judaica: um modelo paulistano liberal*. 1997. Dissertação de Mestrado. USP, São Paulo. p.121: “Todas as entidades da comunidade judaica em São Paulo contam com a atuação de voluntários para a consecução de suas metas e para a sua manutenção. (...) Além destas doações, contam também com o trabalho voluntário de membros da comunidade.”

² EPELBOIN, Solange. *Identidade Judaica: formação, manutenção e possível modificação*. 1997. Dissertação de mestrado. IP/UFRJ, Rio de Janeiro.

características do que é uma comunidade, que de acordo com Merton e Lazarsfeld³:

é preciso que aceitem participar da gestão de seus negócios, sacrificando para isso uma parte de seu tempo e de seus recursos. A comunidade supõe uma participação mínima nos negócios comuns, de forma direta ou indireta.

O trabalho voluntário mobiliza também a rede social do grupo. Em muitos assuntos, os pais-diretores se ofereceram para solucionar problemas dizendo que conheciam alguém que poderia colaborar com a escola. Até a intervenção de um rabino para ajudar em um acordo que eles gostariam de firmar foi cogitada, embora não fosse aceita por todos. A pesquisa realizada pela escola⁴ com o objetivo de “abrir um canal de comunicação e estreitar os laços com a comunidade de pais” e “avaliar o grau de satisfação focando a percepção dos pais de alunos que estudam em horário integral”, contou com a colaboração de vários pais e de suas redes de relações, inclusive de fora da comunidade judaica.

Assim, o Diretório de Pais⁵ é formado por pais de alunos, sendo coordenado pelo presidente da escola que também é pai de aluno. Este é eleito pelos próprios pais dos alunos a cada dois anos, assim como o vice-presidente, o tesoureiro e secretário. Pode haver reeleição, o último presidente ficou 4 anos. O presidente atual participou durante 10 anos do Diretório antes de ser eleito e, ao final de 2004, foi reeleito. Este cargo, relatou-me, é ocupado geralmente por pessoas oriundas de movimentos voluntários e/ou juvenis. Tais movimentos formam lideranças e ensinam a organizar instituições deste tipo.

O Diretório se reúne uma vez por semana, às 3ª feiras, em uma das três sedes da escola, em sistema de rodízio. Os locais utilizados para a reunião são diferentes em cada sede, respectivamente: a biblioteca, o ginásio e uma sala de aula. Na primeira entrevista, o presidente informou que só participavam desta reunião os pais membros do diretório. Se algum pai quisesse reclamar alguma coisa pontualmente, deveria comparecer à reunião na sede cuja reunião acontece na biblioteca, ou seja, na reunião que acontece de três em três semanas. Em uma

³ Verbete comunidade. In: Dicionário Crítico de Sociologia. BOUDON, Raymond e BOURRICAUD, François. São Paulo: Ática, 2002. 2ª edição.

⁴ Pesquisa quantitativa feita na escola em julho de 2003 pelo Diretório de Pais.

⁵ Na primeira reunião observada o grupo estava dividido meio a meio no que toca ao gênero. Posteriormente, houve uma supremacia masculina constante na constituição do diretório. Desta forma, a referência aos pais-diretores não observará as diferenças de gênero, como uma tentativa de preservar a identidade das pessoas a quem faço referência.

entrevista com um dos componentes do diretório, fui informada que aquela era uma decisão recente: anteriormente, qualquer pai poderia comparecer na reunião de qualquer sede. O desgaste da rediscussão permanente dos assuntos, a cada vez que aparecia uma nova pessoa questionando o que já tinha sido decidido, fez com que fosse tomada a decisão da reunião específica da biblioteca. Esta regra, no entanto, não é absoluta, o próprio presidente comentou comigo que a participação no Diretório era livre mas “política”, isto é, “quem se afinava ficava”, alguns pais que tivessem o interesse de participar mais ativamente do grupo poderiam fazê-lo desde que estivessem no “espírito” da diretoria.

A equipe profissional, tanto administrativa como a pedagógica, só comparece quando convidada para esclarecer determinado assunto, o que ocorre de forma eventual e pontual. Só pude observar uma reunião deste tipo depois do período de observação, com a coordenação do ensino médio. Outra situação desse gênero de que tive notícia, foi a reunião com a coordenadora de ensino judaico para esclarecer a necessidade da grade curricular de judaísmo.

As reuniões deveriam começar às 19h:30min mas não começam nem terminam pontualmente. O início é marcado ou pelo adiantado da hora ou pela presença de um número considerável de pais (mais ou menos 10 pessoas – todos atuantes no diretório). O fim parece ser determinado mais pelo tempo do que pelo fim dos assuntos a serem debatidos, normalmente por volta das 22h:30min. A escola oferece salgadinhos, água e refrigerante em bandejas, nas quais os pais vão se servindo. Não existe nenhum funcionário presente na sala. A falta de formalidade não foi só em relação ao cumprimento de horário, nas 12 reuniões que observei também não houve uma pauta, nem ata e, na maioria das vezes, não percebi ninguém anotar alguma coisa. O presidente trouxe os assuntos, ou as pessoas levantaram questões. Também não houve nenhum tipo de votação sobre qualquer assunto, as questões eram debatidas, cada um dava seu ponto de vista, às vezes ocorriam discussões mais acaloradas, mas não percebi nenhum processo de decisão durante a reunião. Não existe um fluxo lógico no tratamento dos assuntos. Em uma das reuniões, por exemplo, o presidente quis saber do diretório qual seria a prioridade nas obras de renovação da escola. Um dos integrantes disse que a questão só poderia ser decidida se houvesse algum tipo de orçamento para poder haver uma decisão coerente. Na reunião seguinte, houve o mesmo questionamento por parte do presidente, mais uma vez foi falada sobre a necessidade de um

orçamento. Foram feitas algumas digressões, o tema foi abandonado e não apareceu mais no tempo de minha observação das sessões. Algumas reuniões mais tarde, alguém comentou sobre o resultado de uma parte das obras, a quadra de lazer.

A falta de conclusividade das reuniões de diretório é explicada pelas reuniões que acontecem com a direção geral nas segundas-feiras com a presença do presidente, do vice-presidente e de um dos diretores-pais. Em um momento de espera pelas outras pessoas, comentei com o presidente, que ainda não tinha entendido o processo de decisão; ele disse que ouvia as pessoas e depois, junto com a direção geral, decidia “conforme sua escuta”. Tudo leva a crer que o diretório funciona como um conselho consultivo que subsidia as resoluções a serem tomadas posteriormente nas reuniões de segunda-feira. No entanto, não tive acesso a essas reuniões para observar como isso se dá. Inicialmente, o presidente aventou a possibilidade da minha participação, posteriormente, no entanto, não falou mais sobre o assunto e decidi não insistir.

Outra instância de decisão são as comissões organizadas para determinados assuntos. A questão das famílias devedoras e das bolsas de estudo, por exemplo, estava sendo administrada por uma comissão especial. Os pais da comissão foram responsáveis pelo levantamento de todas as pessoas que estavam em débito com a escola e de quem tinha bolsa de estudo. As famílias nesta situação foram chamadas uma a uma e, com a ajuda de uma assistente social, houve a negociação das dívidas e uma melhor distribuição das bolsas de estudo. No período de observação, além desta comissão, tomei conhecimento da existência de outras três: a da organização da festa de aniversário da escola, a responsável por encontrar uma nova sede para a escola e, finalmente, a do projeto de comunicação. Este projeto foi realizado pela comissão com a assessoria de uma empresa de comunicação⁶ para, junto com alguns profissionais da escola, definir a imagem da instituição, uma estratégia de comunicação e o planejamento estratégico. O projeto, em um primeiro momento, não foi debatido no Diretório por ser um assunto estratégico, foi apenas comunicado, conforme informação de um dos pais-diretores. Posteriormente, houve a apresentação dos resultados de um

⁶ O dono da empresa é pai de aluno da escola.

dos encontros, denominado de “seminário de comunicação”, do qual falarei posteriormente.

Talvez, portanto, o Diretório de Pais não possa ser considerado como a região de bastidor⁷ mais importante da escola (nos termos de Goffman), como parecia ser em um primeiro momento. Acredito que a existência de um assunto estratégico para o próprio Diretório de Pais pode ser considerada um indício desta inferência. Goffman explica “segredos estratégicos” como:

fazem parte das intenções e capacidades de uma equipe que está oculta da platéia a fim de evitar que o público se adapte efetivamente à situação que a equipe planeja executar (2003, p.133)

Por conta da reunião de segunda-feira e das comissões, alguns pais-diretores nem comparecem às reuniões de 3ª feira, outros eventualmente. O vice-presidente que vai às reuniões de segunda-feira, por exemplo, não compareceu a cinco reuniões das doze que observei; o tesoureiro também não participou de todas as reuniões observadas por mim, e muitas vezes resolvia outros assuntos no momento da reunião. Assim, não se pode determinar a importância da pessoa na estrutura da escola pela sua presença às reuniões do diretório, nem pelo cargo que ocupa e sim pelo assunto em que está envolvido.

Essa situação de pouca clareza faz com que nem mesmo os participantes do Diretório tenham na “ponta da língua” quem são as pessoas que compõem o diretório na condição de eleitas pela comunidade de pais. Quando entrevistei um dos pais-diretores, este só soube dizer o nome das pessoas que ocupavam os cargos de presidente, vice-presidente, tesoureiro. O próprio presidente não conseguiu lembrar quando perguntei como era composta a chapa. Explicou-me que alguns pais começaram participando muito e aos poucos foram deixando de ir às reuniões, outros pais, que não tinham entrado desde o início, começaram a trabalhar ativamente posteriormente. Este processo colabora para que o grupo atuante não seja fechado, pois existe uma circulação de pessoas. Ainda assim, o presidente falou que todo mundo sabe quem são os diretores do diretório, eles são

⁷ De acordo com Goffman, os bastidores são a região de fundo “onde o ator pode confiantemente esperar que nenhum membro do público penetre. Como os segredos vitais de um espetáculo são visíveis nos bastidores, e como os atores se comportam libertando-se de seus personagens enquanto estão lá, é natural esperar que a passagem, da região de fachada para a de fundos seja conservada fechada aos membros do público ou que toda a região do fundo se mantenha escondida deles.” (2003, 107)

uma comunidade, as pessoas interessadas sabem quem são os diretores. Tive uma resposta parecida em uma das entrevistas; ao perguntar para uma das coordenadoras se ela saberia quem participava do Diretório de Pais, ela respondeu que poderia dizer o nome de quatro pessoas, entretanto o nome das outras pessoas era uma informação fácil de ser obtida. Provavelmente, as pessoas do Diretório conhecidas são aquelas que mais circulam pela escola, ou que são mais atuantes.

Acredito que esta fluidez na composição do diretório seja explicada em parte por ser um trabalho voluntário. As pessoas trabalham para a escola, porém, como não é a sua atividade principal, a atuação de cada um fica sempre a mercê das intempéries da vida. Duas vezes, por exemplo, ouvi de pais-diretores como explicação para uma ausência prolongada o fato de estarem sem empregada e não terem com quem deixar os filhos. Em outros momentos, a pessoa estava em um período difícil do trabalho, o que também, segundo depoimentos, teria impossibilitado sua participação. Às vezes, divergências de pensamento também afastam os voluntários. Como mencionei anteriormente, o presidente da escola afirmou que a composição do Diretório de Pais é política. Esta fluidez na constituição do diretório faz com que um dos pais-diretores tenha afirmado que:

“A bem da verdade, quando você pára para pensar, a escola anda se a gente não estiver lá. Existe uma direção mas essa direção está acostumada com esse modelo. E nesse modelo a parte financeira sempre foi a preocupação da diretoria de pais.”

A escola tem, portanto, uma estrutura que funciona no dia-a-dia sem o trabalho do Diretório de Pais. A exceção fica por conta daqueles que assumiram os cargos de destaque como a presidência. Pude observar diversas vezes o presidente assinando cheques pela escola, assim como o tesoureiro. As grandes transformações é que não acontecem sem o aval do Diretório de Pais. A fusão com outra escola judaica ocorrida há quatro anos, por exemplo, foi fruto da decisão exclusiva do Diretório de Pais. A direção geral e pedagógica não foram consultadas sobre isso.

6.2

Temas das reuniões

Os temas de maior recorrência nas reuniões são os de ordem financeira e administrativa. O processo de terceirização do transporte escolar, por exemplo, foi um assunto abordado diversas vezes. A escola possuía uma frota própria de ônibus, mas ao invés de renovarem os veículos decidiram contratar uma empresa que faria o transporte para a escola. A reforma do prédio da pré-escola, as matrículas de novos alunos, como fazer o marketing da escola, a inadimplência de algumas famílias, os contratos de seguro foram outros assuntos que apareceram de forma reiterada.

Eventos sociais para levantamento de fundos e para coesão do grupo também foram tema. O Diretório promoveu um domingo recreativo para as famílias, que foi considerado uma importante confraternização. Outra atividade do Diretório de Pais foi relativa à venda de ingressos de um espetáculo em benefício da escola e a festa de aniversário da escola. Este assunto consumiu muitas reuniões de Diretório, isto porque como a escola é fruto da fusão de duas escolas não se sabia qual data de aniversário comemorar. Considero até que esta discussão foi emblemática não só por ter ficado patente a importância do capital social como também pela maneira como foi decidida a questão. A grande dúvida era porque os grupos oriundos de cada uma das escolas não queriam que a data do outro fosse a “vencedora”. Talvez eu possa dizer que a luta foi pela supremacia de um capital em detrimento do outro. A decisão de qual data seria comemorada não foi tomada durante o período que observei. Foi uma sugestão conciliatória pois não ficava explícito o número exato de anos de fundação, a comemoração versou sobre o meio século de existência. Imagino que o assunto foi decidido na comissão da organização da festa, pois vi brevemente uma das reuniões e o assunto debatido era justamente este.

Os assuntos que envolviam aspectos pedagógicos foram tratados, em sua grande maioria, de uma perspectiva financeira. Por exemplo, foi discutida a situação de determinados professores que por erros das administrações anteriores auferiram aumentos indevidos recebendo atualmente salários muito altos e fora dos padrões do mercado de trabalho. Esta circunstância estava gerando custos

elevados para a escola. Em nenhum momento a qualidade ou os nomes dos professores foram mencionados. É claro que o presidente da escola estava a par dos nomes, mas a discussão no Diretório foi sobre o que deveria ser feito, se deveriam demiti-los ou não. Também não foram mencionados os valores envolvidos, o debate era apenas conceitual sobre o que poderia ser feito. O presidente, inclusive, explicou aos pais que não é atribuição deles a demissão de professores. No caso de ser decidido que o professor não pode mais continuar na escola por receber um alto salário, é sempre a diretoria pedagógica quem faz a substituição necessária. Apesar da fala do presidente, não foi nas reuniões que observei a decisão do que fazer em relação a estes professores. Acredito, que a deliberação se deu em uma das reuniões de segunda-feira, entre o presidente, vice-presidente e a diretora geral da escola.

Trataram também da reorganização do horário escolar, mas o tema veio à pauta por problemas de espaço da escola que está com um número exagerado de alunos circulando ao mesmo tempo, e por conta do aspecto financeiro. O problema foi abordado de maneira empresarial e não pedagógica: tem aluno circulando demais nos mesmos horários, alterando-se esta situação resolve-se o problema. No entanto, esta resolução só foi tomada depois de ter o respaldo técnico da equipe pedagógica de que não seria um problema para o aspecto pedagógico a reorganização do horário escolar.

6.3

Interações do diretório com profissionais da escola

Observei dois momentos em que os pais-diretores encontraram-se com os profissionais da escola. O primeiro foi no seminário de comunicação para o qual fui convidada pelo presidente da escola e o segundo foi em uma reunião de Diretório com a coordenação de ensino médio.

O seminário de comunicação foi organizado por uma das comissões da diretoria com a colaboração de um dos pais de aluno da escola que possui uma empresa de comunicação. Os objetivos do seminário⁸ eram “refletir sobre a visão

⁸ Escritos na pauta do seminário de comunicação.

(o que ela quer ser) da instituição e sua estratégia de comunicação” e “priorizar as ações de comunicação a partir das prioridades estratégicas da escola”. Algumas das questões debatidas no seminário tinham surgido nas jornadas de planejamento estratégico realizadas em 2003, a partir do conselho de pais e do corpo pedagógico e da pesquisa realizada junto aos pais dos alunos, de acordo com a pauta do seminário. O evento foi durante um sábado inteiro na sede da empresa de comunicação. Foram chamados: a diretora da escola, a diretora pedagógica, a coordenadora geral de cultura judaica, a coordenação de educação infantil, a coordenação do ensino fundamental I e II, coordenação do ensino médio, as psicólogas, professores representantes de cada segmento, uma inspetora. Além desse, estavam presentes do diretório: o presidente, o vice-presidente e dois diretores-pais. Vale salientar que os profissionais da escola chamados não foram remunerados por estas horas de trabalho.

Na apresentação o presidente ressaltou a importância da unidade da imagem da escola, em decorrência da fusão das escolas, tendo aquele seminário a função de refletir sobre qual visão da instituição a escola gostaria de passar para o público interno e externo à escola. Isto porque, conforme minhas observações (no diretório, do seminário e depoimentos de pais diretores em entrevista), com a fusão das duas escolas houve uma perda de identidade. Apesar de uma escola ter preponderado sobre a outra, pelo número de alunos e também na sua “espinha dorsal”⁹, não ficou claro se o que tinha acontecido era uma fusão ou uma absorção de uma escola pela outra. O vice-presidente falou no seminário que a postura adotada diante dos problemas da fusão foi de “empurrar com a barriga o máximo possível não tomando nenhuma decisão”. Pude ver o problema da identidade nas discussões sobre qual a data de aniversário seria comemorada, na auto-identificação dos pais-diretores, em uma posição ainda muito marcada pela escola de origem, ou por frases “antes da fusão, eu era feliz e não sabia”.

O vice-presidente continuou explicando que geralmente projetos de comunicação são organizados quando já existe um planejamento estratégico, como a escola não tinha, eles fariam as duas coisas ao mesmo tempo. O planejamento estratégico da escola consistia em pensar como gostariam de ser em

⁹ Palavras de um pai-diretor.

2010 com relação aos valores, resultados, competências diferenciais, escopo pedagógico e formacional.

Para realizarem os debates subdividiram as pessoas em quatro grupos, compostos por representantes de cada área: diretores, coordenadores, professores, diretores-pais. Cada grupo ficou responsável por um tópico da agenda do dia. Posteriormente, cada um deles apresentava suas idéias a todos. O clima da reunião foi tranquilo, tive a impressão que todos falavam abertamente sem temer represálias futuras¹⁰. Os profissionais falaram em mais benefícios, melhores condições, aumento de salário, dizendo que o mais importante para a escola era “o aluno estar feliz”, e que para o aluno estar feliz era muito importante o professor estar feliz. Esta conclusão foi motivo de comentário posterior do presidente dizendo que apesar de ser óbvio, em muitos momentos de discussão no Diretório isto talvez não ficasse tão claro. Os pais, por sua vez, enfatizaram para os professores a divulgação do trabalho da escola não era importante. O vice-presidente falou que existe na escola um preconceito contra o marketing, os profissionais da escola acham que os bons resultados aparecem simplesmente, mas não é assim. Eles têm que ser mostrados. Os pais têm que ser comunicados sobre o trabalho pedagógico. O presidente expressou seu desejo de que os funcionários da escola tivessem consciência de que tudo que é dito e feito na escola tem uma repercussão na imagem da escola, na captação de novos alunos.

Esta falta de consciência dos professores sobre a repercussão de seus atos na imagem da escola, nos remete a Montandon e Perrenoud quando discorrem sobre o diálogo entre famílias e escola. Os autores destacam que “os professores não se dão conta de que falam em nome de uma instituição. Eles subestimam o poder que lhes é dado” (1987, p.11). O presidente ao explicitar esta situação, chamou à responsabilidade os profissionais da escola.

Vale fazer alguns comentários sobre a correlação “professor feliz igual a aluno feliz” mencionada pelos professores no seminário de comunicação. Silva aponta que:

¹⁰ Impressão confirmada em uma conversa informal com a coordenadora do segundo segmento do ensino fundamental.

o poder sobre a criança que o professor (e a instituição escolar, em geral) detém constitui uma arma silenciosa mas sempre omnipresente nas relações entre pais e professores. Este uso da criança como moeda de troca significa que os pais estão sempre *parcialmente* reféns dos professores; significa que esta relação entre encarregados de educação e docentes é, também por este motivo, estruturalmente desigual. (grifo do autor - 2003, p.293)

O comentário do presidente de que muitas vezes o Diretório de Pais não se dava conta desta correlação, é a demonstração que esta desigualdade apenas diminui quando a relação é travada entre docentes e associação de pais, conforme assinala Silva (ibid). Parece ser mesmo somente uma diminuição, pois a preocupação do presidente em alertar os diretores-pais dessa correlação, nos faz pensar que após ter sido “informado” da importância dos professores estarem felizes pelos profissionais da escola, ele também passou a ser “refém” desta “arma silenciosa”.

Os resultados do seminário foram apresentados no diretório. Não foi questionado por nenhuma das pessoas presentes a reunião de planejamento estratégico ter sido feita com os profissionais da escola sem eles, talvez por conta das jornadas que aconteceram em 2003. Nem foi comentado que eles gostariam de ter participado do seminário. Um dos problemas identificados foi na estrutura de gestão, a falta de hierarquia. Foi decidido que haveria o estabelecimento de uma coerência interna através da clara definição dos papéis, mas essa definição não foi feita na reunião. O próprio presidente no debate com os pais-diretores concluiu que de fato a escola não tem um organograma bem montado.

Outro ponto debatido foi a necessidade de uma aproximação da diretoria de pais com a direção da escola (unidade de conduta, reuniões semanais etc). Apontaram também a necessidade de uma aproximação das coordenações com o Diretório, através de um evento semestral, por exemplo. Esta necessidade de aproximação assinala a questão que tratarei no item seguinte sobre a incompatibilidade que gera esta gestão financeira-administrativa tão distante da gestão pedagógica

Assim, talvez em decorrência dessa decisão, houve uma reunião da coordenação do ensino médio com o diretório, que aconteceu logo após o período de observação, da qual fui informada por um dos pais-diretores em um encontro casual na apresentação do Coral Israelita na sala Cecília Meireles. Como disse

anteriormente, as reuniões de diretório com a presença de profissionais da escola são eventuais e não existia à época um calendário de encontros, ainda que tivesse sido decidido no seminário de comunicação que estes deveriam ser mais freqüentes. Fui à reunião e nela estavam presentes além dos pais-diretores, a diretora da escola, os dois coordenadores do ensino médio, e a direção pedagógica. O coordenador foi chamado sem saber o que seria discutido na reunião, mesmo assim ele preparou uma apresentação para falar de seu trabalho e da equipe de professores do ensino médio. Mostrou uma lista de todas as suas atribuições, depois apresentou a equipe de professores do ensino médio distribuindo uma folha na qual estava escrito o nome de todos os professores, com o nome da disciplina e a experiência profissional resumida. Mostrou ainda uma conta de luz, demonstrando que por conta de alterações por ele organizadas, a escola tinha feito uma grande economia de energia. Foi uma apresentação rápida. O presidente perguntou a ele em que a escola se diferenciava das outras. Sua resposta foi a excelência pedagógica de seus professores e a afetividade existente entre alunos e professores. Depois houve um debate sobre como deveria ser levada a informação do vestibular para a comunidade de pais. O clima da reunião foi muito sereno, em nenhum momento houve uma imposição do que deveria ser feito. Para exemplificar isto, podemos citar a afirmação do coordenador, que apesar de estar em uma reunião com os pais de alunos representantes no Diretório de Pais, afirmou que o comportamento dos alunos melhorava na passagem do Ensino Fundamental para o Ensino Médio porque os pais deixavam a disciplina mais a cargo da escola. Depois o presidente perguntou aos coordenadores o que o diretório poderia fazer para melhorar o ensino médio. Os coordenadores e a direção responderam que gostariam de ter uma sala de audiovisual com 40 lugares, uma quadra de esportes suspensa, precisavam suprir o laboratório com vários equipamentos e materiais. Finalmente, pediram uma sala de direção mais apresentável, pois a atual estava em mau estado. O presidente registrou as respostas e foi das poucas vezes em que o vi anotando alguma coisa.

Os dois encontros revelaram uma relação distante e respeitosa. Distante porque causa estranheza os pais, apesar de estarem na gestão da escola, saberem do que o coordenador do ensino médio necessita em uma reunião marcada de forma eventual e sem a definição de uma pauta prévia. Respeitosa porque tomam as decisões consultando a opinião dos profissionais. Nesta reunião, por exemplo, o

coordenador foi consultado sobre o que ele achava da sede do ensino médio ser sublocada no período noturno para outra instituição. Aparentemente vemos um aspecto do que Henripin (apud Montandon, 1987) definiu como a parceria entre escola e famílias. Apesar dos pais estarem na gestão, eles não têm a pretensão de transformar-se em profissionais do ensino e de gestão, tomando as decisões em conjunto na maioria das vezes com os profissionais da escola.

6.4

Gestão financeira-administrativa x gestão pedagógica

No primeiro encontro que tive com o presidente da escola, este afirmou que existe na escola uma “blindagem” do corpo pedagógico “contra” os pais, e o presidente da escola procura manter essa autonomia. O vice-presidente, no mesmo sentido, disse no seminário de comunicação que os pais tomavam conta da parte financeira e os profissionais da parte pedagógica. Outro pai-diretor afirmou ainda em entrevista que:

“A vantagem (do Diretório de Pais) é ter a própria comunidade gerindo e aconselhando a escola. E ela preocupada com os patrimônios dela, com os bens, com o caminho que aquilo vai. Como ela não tem fins lucrativos, ela é da comunidade, ela acaba sendo a cara daqueles pais que estão ali. Óbvio que a parte pedagógica tem uma linha ali que não se mexe. Aquela didática, são os profissionais da escola que são os guardiões daquela informação.”

Com a centralidade do Diretório de Pais nos aspectos administrativos e financeiros, podemos, com muita cautela, dizer que existe uma semelhança neste aspecto com as Associações de Pais e Professores das escolas públicas que Ribeiro¹¹ pesquisou. A autora investigou em cinco escolas privadas e cinco escolas públicas da cidade Porto Velho, em Rondônia, as relações entre família e escola, e para isso observou reunião de pais, entrevistou o corpo técnico das escolas e os pais dos alunos. O que ela salienta é que “das cinco escolas públicas pesquisadas, quatro declaram existir essas associações na escola (nas quais) parece que as discussões limitam-se mais ao aspecto financeiro” (2000, p. 52).

¹¹ RIBEIRO, Maria Neucilda. Análise das relações entre família e escola na cidade de Porto Velho/RO. Dissertação de mestrado. Instituto de Psicologia - USP, 2000.

Encontramos a mesma restrição dos pais ao gerenciamento das finanças e da administração da escola na escola cooperativa onde Oliveira desenvolveu sua pesquisa de mestrado¹². A pesquisa tinha como intuito conhecer a representação de pais e professores, para saber as “idéias e significados relativos às funções e assunções, sobre seus respectivos papéis” (2002, p.20). Na fundação da cooperativa foram criados três conselhos de pais, responsáveis, respectivamente, pelo setor administrativo, pelo setor de eventos e pelo setor pedagógico. No segundo ano de funcionamento, o conselho pedagógico foi extinto. A razão assinalada pela autora:

relaciona-se com certa inadequação de atitudes destes pais, que começaram a vigiar os professores em classe. Houve certo receio por parte dos entrevistados em abordar esse assunto, mas a maioria que se propôs a falar foi unânime em afirmar que os pais do conselho pedagógico intervieram indevidamente nos aspectos pedagógicos, questionando as atividades e alguns comportamentos dos professores e, sobretudo, desconsiderando os encaminhamentos da equipe de coordenação pedagógica. Segundo os entrevistados, alguns pais, com o interesse de investigar a competência dos professores, começaram a interferir em sala de aula. Esse acontecimento, inicialmente desconhecido pela coordenação pedagógica, gerou um grande mal-estar. Finalmente, em assembléia se decidiu por extinguir este segmento. Ficou estabelecido que a opinião dos pais, no que se refere aos aspectos pedagógicos e operacionais ocorridos em sala de aula, deveria ser encaminhada à coordenação.(ibid, 72)

A “blindagem” referida pelo presidente da escola judaica também é feita pela equipe profissional. Quando na escola judaica os diretores-pais tentam decidir algo pedagógico, é a própria direção pedagógica que impede. Conforme o presidente relatou, uma vez a diretoria de pais pediu a demissão de um determinado professor à direção pedagógica porque eles não consideravam sua atitude adequada com os alunos. Esta retrucou que nunca havia feito qualquer advertência ao professor, logo, não gostariam de demiti-lo sem antes dar-lhe uma chance, o que foi respeitado. Ele mesmo assinalou que a direção pedagógica faz uma “barreira” entre o Diretório e os professores.

Nas duas escolas bilíngües do *survey*, de acordo com as informações dos *sites* das escolas, foi possível apurar que a participação dos pais se dá de forma parecida: o trabalho pedagógico é da responsabilidade exclusiva dos profissionais

¹² OLIVEIRA, Lélia de Cássia Faleiros. A escola e a família sob o olhar de seus agentes: um estudo das representações de pais e professores em uma escola cooperativa. Faculdade de Educação, USP, 2000.

das escolas e a gestão financeira e estrutural está sob a responsabilidade de uma entidade mantenedora da qual participam pais de alunos.

O que vemos aqui é provavelmente o limite imposto pelos profissionais da educação à participação dos pais, já salientado por Perrenoud (1987, p.13). Este diz que os professores, como todos os profissionais qualificados, acreditam ter o direito de exercer seu trabalho sem prestar contas sobre seu método. Os profissionais são os que possuem os conhecimentos técnicos necessários para instruir os alunos.

Esta divisão de papéis gera duas situações. A primeira é que os pais-diretores não têm um canal legitimado de diálogo com a orientação pedagógica da escola. Por exemplo, um pai-diretor reclamou do excesso da carga horária de judaísmo assinalando, por outro lado, que faltavam coisas importantes como informática na 5ª série. Começou um longo debate sobre como poderia ser levada esta questão adiante. Alguns pais achavam que ele deveria falar com a coordenadora, outros consideravam que era um assunto de reunião de Diretório, que eles poderiam discutir esta questão entre eles. No final, decidiram que seria interessante chamar, mais uma vez, de tempos em tempos, integrantes do corpo pedagógico para as reuniões com o objetivo de haver uma interação entre as partes. Assim, chamaram em primeiro lugar a coordenação de judaísmo para explicar se havia a necessidade daquela carga horária em judaísmo. O presidente disse que o encontro era importante até porque o diretório tem a função de informar à comunidade de pais, e assim eles poderiam difundir o porquê da necessidade daquela carga horária.

Mesmo em uma situação extrema em que o diretório recebeu uma carta dos professores fazendo uma série de reivindicações, houve uma grande dúvida se o presidente poderia falar diretamente aos professores ou se seria uma quebra de hierarquia e ele deveria falar antes com a direção geral. Decidiram que o presidente deveria falar com os professores e nunca mais se falou sobre o assunto no Diretório, nem para divulgar como havia sido a reunião com os professores. Provavelmente foi comentado em alguma reunião de comissão ou nas reuniões de segunda-feira.

A segunda situação está na divisão rígida entre o setor pedagógico e o administrativo-financeiro, o que não reflete a realidade, pois muitas vezes estes

assuntos estão profundamente imbricados. Por exemplo, o Fundo Comunitário¹³ destinou uma verba para projetos que ressaltassem a cultura judaica. Os pais discutiram longamente sobre o que poderiam fazer e a direção pedagógica, aparentemente, não foi convidada a refletir junto, nem eles pensaram em perguntar a visão dos profissionais sobre a questão. Talvez nas reuniões da presidência com a direção geral tenha havido uma discussão sobre este tema, mas nas reuniões do diretório o assunto não voltou à pauta. O mesmo ocorre por parte dos profissionais da escola: por conta de terem sua preocupação centrada no pedagógico, às vezes não estão atentos a problemas de ordem administrativo-financeira que eles poderiam debater com o Diretório de Pais procurando soluções. Um exemplo foi dado por um pai-diretor:

O que a gente acha é que também tem alguma coisa errada, porque se está entrando pouco aluno e saindo muito, uma parte da direção pedagógica tem que estar preocupada com isso (parte financeira) e não só a diretoria de pais. Eu acredito até que elas tenham essa preocupação mas não tenham ação.

Com esta dualidade de responsabilidades, o próprio presidente concluiu em uma das reuniões que com “um modelo de gestão como esse, tem que ter um momento de incongruência”.

Essa divisão de papéis muitas vezes não atende também os desejo dos pais em participar mais ativamente do funcionamento da escola. Pois, apesar dos profissionais deterem o conhecimento especializado na área pedagógica, os pais julgam, atualmente, ter mais a dizer sobre os métodos educativos do que tinham no passado. É o que Montandon (1987) denominará de “ideologia da participação”, ao descrever a relação de pais com escolas públicas. De acordo com a autora, esta ideologia surge, em primeiro lugar, com o aumento da escolaridade dos pais e a difusão do discurso especializado sobre a educação das crianças na mídia. Em segundo lugar, existe uma nova atitude dos cidadãos em relação aos serviços públicos, esta fica caracterizada como uma relação de consumo, pois se apresenta cada vez mais marcada pelos direitos dos pais e dos filhos. O que nas camadas médias e altas fica ainda mais forte, pois seu *status* social lhes confere

¹³ O Fundo Comunitário é uma ONG judaica que tem a responsabilidade de arrecadação de verbas destinadas a projetos das mais distintas naturezas com a finalidade de dar continuidade à identidade judaica e fortalecer os laços culturais e espirituais da comunidade com o Estado de Israel.

maior segurança e poder para o diálogo com os especialistas. Nas palavras de Silva:

Esta maior presença dos pais de classe média – próximos da cultura escolar – no atendimento individual e por iniciativa própria está em consonância com as constatações de outras investigações (cf Davies et al., 1989, por exemplo). Não significa que estes pais concedam maior importância à escolaridade dos seus filhos – ao contrário da convicção de muitos professores (Davies et al., op.cit.). O que acontece é que a sua postura perante a escola é diferente, sendo de maior interactividade, de maior implicação, de maior comprometimento, atributos próprios de quem entende ter uma palavra a dizer, mesmo junto aos docentes, ao invés dos meios populares, onde é mais fácil encontrar uma atitude de delegação na escola e nos professores. (2003, p.220)

No caso da escola judaica a “ideologia de participação” estaria legitimada pela estrutura da instituição escolar. Foram as famílias judias que se uniram no passado para construir um espaço educativo para seus filhos. Os pais presentes no Diretório querem participar ativamente na organização e aperfeiçoamento da escola.

Assim, fica a dúvida se a questão “quem manda na escola” levantada no seminário de comunicação como um problema de definição do organograma seja de fato isso, ou se é uma dificuldade da relação família-escola. Levin salienta que:

Igualdade de participação e influência de pais e professores na condução das escolas não é possível. (...) Um satisfatório equilíbrio de poder deve ser negociado, mas estas negociações são influenciadas nas primeiras fases por uma luta política que pode ser caracterizada pela questão – quem manda na escola.” (apud Silva, 2003, p.123)

Assim, a divisão de responsabilidades fica em alguns momentos confusa. Nas reuniões de diretório que observei, no entanto, várias vezes o presidente da escola estabeleceu os limites das atribuições do Diretório de Pais, um dos pais-diretores também foi especificamente atento sobre esse assunto. Uma dessas situações ocorreu quando um outro pai-diretor apresentou a nova estrutura de uma das disciplinas, organizada por ele mesmo e que tinha sido implementada pela diretora a seu pedido. Apesar de todos terem apreciado sua explicação, o presidente destacou que este tipo de assunto não era da alçada dos pais e sim da área pedagógica. Esta situação se verificou também quando foi debatida a necessidade do enxugamento da estrutura da escola e foi proposto diminuir o

número de coordenadoras. Nesta ocasião, um dos pais-diretores lembrou que eles apenas sugerem, não podem decidir este tipo de coisa.

Com estas atitudes, vemos que a hipótese inicial de que uma escola gerida pelos pais teria uma influência legitimada dos pais para interferir nas atividades fins da escola deve ser revista. Mesmo com os pais tendo um grupo coeso e representativo da maioria dos pais que é o Diretório de Pais, várias vezes sua atuação fica restrita pelo conhecimento técnico da área pedagógica. Não só os profissionais estabelecem limites, como muitos pais não se sentem confortáveis em interferir nesta seara.