

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**

BEATRIZ FREDDI MOTTA

**GESTÃO DA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES (APM): UMA
ANÁLISE DE SUAS PRÁTICAS À LUZ DA QUALIDADE
EDUCACIONAL**

**São Caetano do Sul
2019**

BEATRIZ FREDDI MOTTA

**GESTÃO DA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES (APM): UMA ANÁLISE DE
SUAS PRÁTICAS À LUZ DA QUALIDADE EDUCACIONAL**

**Trabalho Final de Curso apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em Educação–
Mestrado Profissional – da Universidade
Municipal de São Caetano do Sul como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Educação.**

**Área de concentração: Formação de
Professores e Gestores**

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

**São Caetano do Sul
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA

MOTTA, Beatriz Freddi

Gestão da Associação de Pais e Mestres (APM): Uma análise de suas práticas à luz da qualidade educacional/ Beatriz Freddi Motta – São Caetano do Sul: USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul/ Programa de Pós Graduação em Educação, 2019.

166f.

Orientadora: Maria do Carmo Romeiro.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Educação) -- Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2019.

1. APM: Associação de Pais e Mestres. 2. Qualidade Educacional. 3. Dimensões Educacionais. 4. Gestão Escolar. 5. Escolas Técnicas Estaduais (ETEC) I. ROMEIRO, Maria do Carmo, II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós Graduação em Educação. III. Título.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-reitora de Pós-Graduação e Pesquisa

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestão do Programa de Pós-Graduação em Educação

Prof. Dr. Nonato Assis de Miranda

Profa. Dra. Ana Sílvia Moço Aparício

Trabalho Final de Curso, defendido e aprovado em 10/05/2019 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Profª Dra. Maria do Carmo Romeiro (USCS)

Profº Dr. Paulo Sérgio Garcia (USCS)

Profª Dra. Celia Maria Haas (UNICID)

Dedico esse trabalho a Maurício Batista Motta, meu marido, a Adegar da Fonseca, meu pai (*in memoriam*), a Washington Alvarez Motta, meu sogro (*in memoriam*) e a Clayton Freddi, meu irmão de coração (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Inicio meus agradecimentos me dirigindo a Deus, por tudo que recebi ao longo de minha caminhada evolutiva, assim como à minha família, especialmente meus pais, meu irmão, meu marido e hoje meus sobrinhos e cunhados, pois sem vocês nada disso teria sido possível.

Agradeço a atenção e ensinamentos da minha orientadora, Professora Doutora Maria do Carmo Romeiro, por toda dedicação, paciência e, acima de tudo, contribuição para minha vida acadêmica ao longo de todo mestrado. A senhora foi um importante diferencial na minha vida, não apenas por ser uma professora excepcional, mas por ser detentora de uma mente talentosa, capaz de visualizar o que nem sempre é alcançado por muitos de nós! Meu eterno carinho e respeito.

Ao Centro Paula Souza, que custeou, através de bolsas e parcerias com a USCS, a realização dos meus estudos durante o período do Mestrado. O apoio dado nessa fase foi de grande valia para minha vida acadêmica.

A minha Unidade Escolar, Etec Jorge Street, e seu corpo de alunos, funcionários, professores e pais, aqui representados na figura da diretora, Professora Madalena Riva de Medeiros.

Aos amigos do CPS/CETEC, aqui representados por minha Coordenadora Lucília Guerra, aos parceiros de coordenação Adriana de Assis Garcia, Fábio Dias e Gabriela Solgon pelo apoio e acima de tudo incentivo à busca de conhecimento.

A todos os meus amigos, aqui representados por Arcy Piagetti Júnior, por dividir não apenas as aulas, mas as dificuldades ao longo desta etapa da minha formação. A Cilene Cervera Coelho por todo apoio durante minha jornada acadêmica e pessoal. Ao Cláudio Canedo da Costa, Maicon Silva, Marcelo Godoy, Maria Helena Godoy, Maria Moraes e Patrícia Calló, por apoiar e participar da minha trajetória. A Roberta Castaldoni Zanona e Simone Faccio por todo auxílio e apoio durante estes anos do mestrado; a Erika Rinaldi por todo carinho, competência e paciência no processo de revisão deste trabalho.

A dedicação incansável da Alice Keiko Morinaga e da Luana Motta Marques por todo auxílio e colaboração no processo de transcrição das entrevistas realizadas para esta pesquisa, pois sem elas não seria possível concretizar esta fase.

Aos meus alunos, representados por Gabriela Fiorotti e Thiago Adolfo Eggert, que estiveram presentes de diferentes maneiras nessa jornada acadêmica, incentivando-me e me fazendo correr atrás de melhorar minhas ações e meu trabalho de maneira geral.

Aos amigos do Curso Profitec e do Instituto de Ensino Sagrada Família, por todo apoio e colaboração desprendida ao longo deste ciclo acadêmico.

Por fim, a todos os professores e funcionários da USCS, por toda dedicação e atenção desprendida ao longo do curso de Mestrado Profissional.

RESUMO

Este estudo buscou identificar e analisar estratégias, programas e ações, tomadas como práticas que operacionalizam os objetivos/requisitos normativos da Associação de Pais e Mestres (APM), à luz da gestão da qualidade educacional nas Unidades Escolares (UE). Para isso, o estudo contou com um delineamento exploratório-qualitativo de pesquisa segmentada em duas fases. A primeira fase focou dois casos de APM, com coleta de dados a partir da análise de documentos (atas de reunião das APMs) e aplicação de entrevistas semidiretivas junto a 20 (vinte) atores das comunidades escolares (dez em cada UE, entre pais, professores, gestores, funcionários e alunos), cujos registros documentais e manifestações dos entrevistados possibilitaram descrever o papel reconhecido nas APMs, bem como evidenciar propostas de práticas da APM para promoção de qualidade educacional nas respectivas UEs. A segunda fase, também de abordagem qualitativa, utilizou um grupo focal composto por especialistas em educação e por representantes da comunidade escolar com atuação em APM, para discussão sobre o papel normativo da mesma e avaliação e validação de propostas de práticas da APM promotoras de qualidade educacional, a partir dos subsídios dos resultados obtidos na primeira fase. Os resultados do estudo sugerem: o conhecimento incipiente dos objetivos normativos da APM, o que prejudica a prática de sua missão como órgão de apoio à gestão escolar na construção das dimensões da qualidade educacional; reconhecimento da necessidade de realizar/ampliar atividades de planejamento das atividades da APM; embora se tenha ciência da relevância da participação dos pais para um bom desempenho dos alunos, as ações para atratividade não são eficazes; fragilidade quanto à divulgação do trabalho da APM ao conjunto de atores da comunidade escolar, bem como do processo de comunicação e de ações integrativas entre a APM e esses atores. Por fim, o processo de avaliação e validação pelo grupo focal de estratégias, programas e ações da APM no processo de cumprimento aos seus objetivos ressaltou a importância de criar na escola atividades de lazer, por vezes, combinadas a espaços destinados ao desenvolvimento intelectual; realizar planejamento prévio, a cada novo semestre, das atividades/ações a serem feitas com a participação efetiva dos pais, na intenção de programar eventos para atender os interesses da comunidade escolar, buscando parcerias com a comunidade externa e interna; criar um esquema para facilitar a disseminação de informações entre os atores da comunidade escolar; utilizar sugestões de toda comunidade escolar para integração e participação da mesma; criar canais de comunicação mais efetivos, assim como realizar um programa de resgate da história da escola; realizar projetos de inclusão do aluno à missão e valores da UE; a presença do diretor para realizar aula inaugural para explicar as missões e valores da instituição e conscientizar a importância de todos os atores na busca da qualidade educacional da UE.

Palavras-chave: Associação de Pais e Mestres (APM); Qualidade Educacional; Dimensões Educacionais; Gestão Escolar; Escolas Técnicas Estaduais (ETEC).

ABSTRACT

This study aimed to identify and analyze strategies, programs and actions taken as practices that run the objectives / normative requirements of the Parents and Teachers Association (PTA), at the light of the management of educational quality in school units. For this, the study had an exploratory-qualitative research designed in two phases. The first phase focused on two cases of PTA, with data collection from the analysis of documents (PTA meeting minutes) and the application of semi-directives interviews with 20 (twenty) actors of the school communities (ten in each UE, teachers, managers, employees and students), whose documentary records and statements of the interviewees made it possible to describe the recognized role in the PTA, as well as to highlight proposals of practices of PTA to promote educational quality in the respective UEs. The second phase, also of a qualitative approach, used a focal group composed of specialists in education and representatives of the school working community in PTA, to discuss the normative role of PTA and to evaluate and validate proposals for quality promotion practices by PTA from the results obtained in the first phase. The results of the study suggest: the incipient knowledge of the normative objectives of the PTA, which impairs the practice of its mission as an organ of support to the school management in the construction of the dimensions of the educational quality; recognition of the need to carry out / expand planning activities of the PTA; although the relevance of parental engagement for good student performance is known, actions for attractiveness are not effective; fragility regarding the dissemination of the work of PTA to the set of actors of the school community, as well as the communication process and integrative actions between PTA and these actors. Finally, the process of evaluation and validation by the focal group of strategies, programs and actions of the PTA in the process of accomplishing its objectives emphasized the importance of creating leisure activities in the school, sometimes combined with spaces for intellectual development; carry out prior planning, each new semester, of activities / actions to be carried out with the effective participation of the parents, in the search of scheduling events to attend the interests of the school community seeking partnerships with the external and internal community; create a method to facilitate the dissemination of information among the actors of the school community; use suggestions from all school communities for their integration and participation; to create more effective communication channels, as well as to realize a program of rescue of the history of the school; carry out projects for the student's inclusion in the mission and values of the EU; the presence of the principal to hold an inaugural lecture to explain the missions and values of the institution and raise awareness of the importance of all actors in the quest for the educational quality of the EU.

Keywords: Parents and Teachers Association (PTA); Educational Quality; Educational Dimensions; School management; State Technical Schools (STS).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desenho Metodológico	38
Figura 2: Atores Integrados da APM	41
Figura 3: Quatro Dimensões - OCDE.....	58
Figura 4: Quatro Pilares no Processo de Aprendizado.....	60
Figura 5: Fundamentos/Princípios	153

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Direitos e Deveres	43
Quadro 2: Constituição dos Órgãos Diretores	48
Quadro 3: Síntese dos Objetivos/requisitos da APM	53
Quadro 4: 10 Competências gerais do BNCC	59
Quadro 5: Síntese dos Tipos de Gestão	63
Quadro 6: Envolvimentos dos pais na vida escolar de seus filhos	65
Quadro 7: Roteiro de registro das ocorrências identificadas nos documentos	73
Quadro 8: Divisão das Entrevistas	74
Quadro 9: Roteiro utilizado para entrevistas	74
Quadro 10: Siglas para identificação dos entrevistados Caso 1	78
Quadro 11: Siglas para identificação dos entrevistados Caso 2	78
Quadro 12: Matriz de amarração das Categorias de Análise	80
Quadro 13: Resumo da Matriz de Amarração das Categorias de Análise	86
Quadro 14: Protocolo	89
Quadro 15: Registro das atas do Caso 1	96
Quadro 16: Registro das atas do Caso 2	100
Quadro 17: Apontamentos após análise das atas do Caso 1	101
Quadro 18: Apontamentos após análise das atas do Caso 2	102
Quadro 19: Item “a”: colaborar com a direção do estabelecimento para atingir os objetivos educacionais	108
Quadro 20: Item “b”: Representação das aspirações da comunidade e dos pais dos alunos da escola	112
Quadro 21: Item “c”: Mobilização de recursos/materiais auxiliares à escola .	118
Quadro 22: Item “d”: Programação do uso do prédio da escola por parte da comunidade	122
Quadro 23: Item “e”: Favorecer o entrosamento entre pais e professores	126
Quadro 24: Item “f”: Prestação de serviços à comunidade	128
Quadro 25: Elementos que contemplam a APM – Caso 1	129
Quadro 26: Elementos que contemplam a APM – Caso 2	131
Quadro 27: Práticas propostas pelos participantes	143
Quadro 28: Propostas apresentadas durante grupo focal	145

LISTA DE ANEXO

Anexo 1: Ilustração do formulário de registro dos conteúdos síntese - objetivos da APM	169
Anexo 2: Fotos do Grupo Focal	171

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APM Associação de Pais e Mestres
CEETEPS: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
CCR Center for Curriculum Redesign
CNE Conselho Nacional de Educação
CNPJ/MF Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda
CONFENAPA Confederação Nacional das Associações de Pais e Alunos
CPS Centro Paula Souza
ECA Estatuto da Criança e do Adolescente
ENEM Exame Nacional do Ensino Médio
ETEC Escola Técnica Estadual
FATEC Faculdade de Tecnologia
FDE Fundação para o Desenvolvimento da Educação
FNDE Fundo nacional de Desenvolvimento da Educação
IAS Instituto Ayrton Senna
IDEB Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LDB Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC Ministério da Educação
MEI Microempresa Independente
OCDE Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDDE Programa Dinheiro Direto na Escola
PISA Programa Nacional de Avaliação de Alunos
PNE Plano Nacional de Educação
PNUD Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPP Projeto Político Pedagógico
SAEB Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UE Unidade Escolar
UEx Unidade Executora
UNESCO Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	29
1.1 Contextualização da missão da APM	30
1.2 Problemas e objetivos.....	34
1.3 Relevância do tema	35
1.4 Justificativa do tema	36
1.5 Desenho metodológico do estudo	37
2 REFERENCIAL TEÓRICO	39
2.1 Apresentação do Órgão Colegiado: Associação de Pais e Mestres.....	39
2.2 A APM e a Qualidade Educacional	54
2.2.1 Abordagem expandida de Qualidade Educacional	56
2.3 APM, Gestão e Comunidade Escolar	61
2.4 APM e Pais	65
2.5 APM, Funcionários e Comunidade	66
2.6 Estudos empíricos e teóricos da APM	67
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	69
3.1 Delineamento da Pesquisa	69
3.1.1 Definição dos Casos.....	70
3.1.2 Fontes de informação	72
3.1.2.1 Documentos: Atas de reuniões da APM	72
3.1.2.2 Atores entrevistados	74
3.2 Procedimentos de Análise	78
3.3 Grupo Focal com especialistas para seleção de Boas Práticas em APM.	87
3.4 Protocolo.....	88
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	91
4.1 Caracterização das fontes de informações dos casos estudados	91
4.2 Apresentação dos resultados da pesquisa de campo	92
4.2.1 Análise documental de atas de 2017 e 2018	92
4.2.2 Resultado das Entrevistas	102
4.2.3 Síntese da discussão dos resultados.....	136
4.2.4 Discussão em grupo	141
5 PRODUTO	152
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	155

REFERÊNCIAS 159

ANEXOS..... 169

1 INTRODUÇÃO

A Associação de Pais e Mestres (APM) ganhou, na década de 1980, um espaço de discussão que ultrapassa seu papel primário de fazer uma gestão de recursos para escola, em função do período de transição democrática vivido pelo país. Sua importância implica em auxiliar a gestão escolar para que esta cumpra os objetivos e intenções do seu Projeto Político Pedagógico (PPP)¹, não apenas fiscalizando a utilização de verbas, mas também auxiliando o processo de relacionamento com os pais e com a comunidade escolar, à luz da qualidade educacional de cada Unidade Escolar, conforme encontrado no Artigo 14º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9394/96)².

Registre-se que a LDB garante uma gestão participativa na Unidade Escolar por diversos mecanismos como os órgãos colegiados e Unidades Executoras (UEX), como a APM, a qual também é prevista na estratégia 19.4 do Plano Nacional de Educação³ (PNE, 2014), que reforça a importância desse órgão colegiado.

Registre-se, ainda, que o Manual de Utilização dos Recursos do Convênio da Fundação para o Desenvolvimento da Educação do Governo do Estado de São Paulo⁴ (FDE, 2010) apresenta a APM como uma instituição auxiliar da escola, criada com a finalidade de contribuir com a mesma no planejamento de ações que possam contribuir e colaborar para o aprimoramento do processo educacional, na assistência escolar e na integração família-escola-comunidade, sendo, portanto, um importante

¹PPP: Projeto Político Pedagógico (PPP) reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo. Político por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir. Pedagógico porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem.

²LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB 9394/96), legislação que regulamenta o sistema educacional público ou privado, do Brasil da Educação Básica ao Superior; reafirma o direito à educação, garantido pela Constituição Federal de 1988, estabelece os princípios da educação e os deveres do Estado em relação à educação escolar pública, definindo as responsabilidades, em regime de colaboração, entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

³O Plano Nacional de Educação (PNE) determina diretrizes, metas e estratégias para política educacional brasileira a ser concluída em um prazo de dez anos (2014-2024).

⁴FDE: Fundação para o Desenvolvimento da Educação, entidade responsável por viabilizar a execução das políticas educacionais definidas pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, implantando e gerindo programas, projetos e ações destinadas a garantir o bom funcionamento, o crescimento e o aprimoramento da rede pública estadual de ensino (desde 1987).

órgão de representação dos Pais, Mestres e Funcionários do estabelecimento de ensino (FDE, 2010, p.7).

Sendo assim, esses documentos explicitam um papel multifuncional da APM, o qual contempla a promoção de ações diretamente relacionadas ao ambiente pedagógico, bem como outras de apoio e promoção do ambiente educacional que, sob uma ótica holística, envolve relações da escola com os seus diversos públicos, internos e externos, gestores, professores, colaboradores, estudantes, dirigentes educacionais e diversas representações e associações da comunidade de seu entorno, da sociedade civil, empresarial, política etc.

1.1 Contextualização da missão da APM

A missão da APM, segundo a FDE (2010), consiste em contribuir e planejar ações efetivas no processo educacional. Assim, esse documento apresenta a APM como entidade com objetivos sociais e educativos, sem caráter político, racial, religioso e/ou finalidades lucrativas.

Conforme instruções da FDE (2010, p.7), a APM tem como objetivos:

- a) colaborar com a direção do estabelecimento para atingir os objetivos educacionais pretendidos pela escola;
- b) representar as aspirações da comunidade e dos pais de alunos na escola;
- c) mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a escola, provendo condições que permitam contribuir para a melhoria do ensino, desenvolver atividades de assistência ao escolar, nas áreas socioeconômicas e de saúde, contribuir para a conservação e manutenção do prédio, do equipamento e das instalações e programar atividades culturais e de lazer que envolvam a participação conjunta dos pais, professores e alunos;
- d) colaborar na programação do uso do prédio da escola pela comunidade, inclusive nos períodos ociosos, ampliando-se o conceito de escola como o lugar exclusivo de ensino para ser um centro de atividades comunitárias;
- e) favorecer o entrosamento entre pais e professores, possibilitando aos pais informações relativas tanto sobre os objetivos educacionais, métodos e processos de ensino, quanto sobre o aproveitamento escolar de seus filhos, e aos professores, maior visão das condições ambientais dos alunos e de sua vida no lar.

O Centro Paula Souza⁵, por sua vez, adiciona outro objetivo, complementando as propostas apresentadas anteriormente pelo Manual da FDE (2010), no sentido de atender as alterações referentes ao Decreto 50756, de 03/05/2006, que inclui o convênio FDE/APM e alterações ocorridas no Regimento Comum das ETECS do CEETEPS. Assim, complementarmente, é objetivo da APM vinculada à estrutura de Escola Técnica do Estado de São Paulo:

f) prestar serviços à comunidade, oferecendo cursos, de formação inicial e continuada de trabalhadores em geral, promovendo eventos e outras atividades mediante retribuição financeira, através de convênios, parcerias, termo de cooperação ou de iniciativa própria, de maneira que integrem a Proposta Pedagógica de cada Unidade Escolar.

Sobre as obrigações fiscais, a APM, por ser pessoa jurídica inscrita no CNPJ/MF, deve cumprir todas as obrigações fiscais e sociais previstas para esse tipo de entidade.

A Secretaria de Educação do Estado do Paraná (PARANÁ 2009) produziu um Caderno de apoio à elaboração do estatuto da APM, no qual registra parte do processo histórico da APM, trazendo o conceito das Caixas Escolares, criadas no final do século XIX no Rio de Janeiro; como instituições jurídicas, de direito privado, sem fins lucrativos, que tinham como função básica administrar os recursos financeiros da escola. A atribuição primária focava a aproximação da criança à escola, combatendo, assim, o analfabetismo, oferecendo como atrativos a distribuição de roupas e alimentos, além de se preocupar com o bem estar dos educandos.

A criação de Cooperativas Escolares e APMs foram estimuladas a partir de 1945, sob orientações do Departamento de Assistência ao Cooperativismo da Secretaria de Agricultura. As Cooperativas Escolares eram instituições democráticas, de cunho educativo e econômico, formada por alunos de um estabelecimento de ensino, com a finalidade de educá-los na prática da iniciativa e da solidariedade.

⁵O Centro Paula Souza: autarquia do Governo do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI); está presente em aproximadamente 161 municípios e administra 223 Escolas Técnicas (Etecs) e 72 Faculdades de Tecnologia (Fatecs); a instituição foi criada pelo decreto-lei de 6 de outubro de 1969, na gestão do governador Roberto Costa de Abreu Sodré (1967 – 1971).

De forma geral, como exposto anteriormente, as Associações de Pais e Mestres podem ser consideradas mecanismos para efetiva interação entre a comunidade escolar e a administração pública, e mesmo privada.

Suas atribuições lhe conferem um conjunto de dimensões ilustrativamente aqui classificadas como pedagógica (apoio ao processo de ensino-aprendizagem), administrativa (predial, captação de recursos e promoção de parcerias/convênios), administração de eventos (de formação, de treinamento e culturais) e promoção de relacionamentos (família/escola/comunidade), tornando-a uma organização facilitadora da participação coletiva de pais, do relacionamento entre pais e professores, da contribuição à gestão e comunidade escolar.

Essa qualificação concentra espaços alternativos de participação na escola, que podem ser ilustradas por eventos ativos chamados coletivos (condição essa compartilhada com reuniões do Conselho de Escola, com reuniões com professores, por comportamento ativo dos pais com interesse pedagógico ou administrativo ou de outra ordem envolvendo o aluno) e por eventos passivos (sem a participação dos pais no planejamento/elaboração desses eventos), geralmente eventos festivos.

A utilização desses trabalhos coletivos por parte da gestão pode ser ilustrada na abordagem de Paro (2007), a seguir.

“Trata-se, portanto, de dotar a instituição escolar de uma estrutura administrativa ágil, que favoreça o bom desempenho do trabalho coletivo e cooperativo, calcada em princípios democráticos que fortaleçam a condição de sujeito (autor) de todos os envolvidos, mas que, ao mesmo tempo (não alternativamente), procure preencher seus postos de trabalho com pessoas identificadas com esses princípios, e empenhadas na realização de um ensino de qualidade” (PARO, 2007, p. 108).

A colocação desse autor torna aparente a relevância de uma estrutura dinâmica articuladora de um processo cooperativo, retroalimentado pela inter-relação de todos os setores. Sob essa ótica, a APM tende a assumir um papel relevante enquanto sujeito no processo de construção da estrutura escolar, de forma a ser considerada um elemento integrador na dinâmica de funcionamento da escola.

De maneira geral, o MEC (2009, p.3) aponta como atribuição para uma Unidade Executora (UEX): a) administrar recursos transferidos de órgãos públicos; b) gerir recursos oriundos da comunidade ou de entidades particulares; c) controlar recursos provenientes de campanhas escolares (ou outras fontes); d) fomentar as atividades pedagógicas, bem como a manutenção e conservação física de equipamentos e

patrimônios escolares; e) realizar a prestação de contas dos recursos (sejam eles doações, repasses e/ou arrecadações).

Desta forma, a constituição de uma UEx é apontada pelo MEC (2009, p.4) como elemento necessário no que tange à integração entre escola e comunidade, visto os benefícios que essa integração pode proporcionar. Nesse sentido, a APM é uma instância colegiada, com habilidade para contribuir com a gestão participativa na escola, cuja qualidade da atuação tende a influenciar a qualidade da educação na Unidade Escolar.

Pode-se reforçar a contribuição e cooperação do trabalho da sociedade nesse processo, de forma que órgãos colegiados como a APM podem auxiliar de maneira efetiva no ensino de qualidade como um todo. A relação entre qualidade da gestão escolar ou desempenho dessa unidade em termos educacionais tem evidenciado a relação positiva da primeira sobre a última.

Portanto, no contexto de construção da qualidade educacional da Unidade Escolar, a participação da APM, ou, mais precisamente, o seu desempenho, tem uma contribuição sobre a qualidade educacional de forma indireta, na medida em que, ao atuar em atividades de apoio, a gestão escolar promove melhores condições para que esta tenha efeito positivo sobre a qualidade educacional.

Nesse sentido, o foco para identificação de boas práticas pressupõe conhecer programas, processos e ações associados e/ou com perspectiva de influência sobre cada uma das múltiplas dimensões da qualidade educacional, ou seja, sobre a dimensão pedagógica (processos de ensino-aprendizagem, estrutura curricular) sobre a dimensão administrativa, sobre a dimensão cultural e sobre a dimensão social, segundo adaptação, já citada anteriormente, bem como sobre dimensão de fatores extraescolares e intraescolares que interferem direta ou indiretamente nos resultados educativos.

No que se refere aos elementos que podem promover a qualidade de uma instituição, Lück (2009) aponta diferentes elementos que podem contribuir com a qualidade da instituição. Entre eles, há um conjunto de elementos como prédio, bens materiais e equipamentos, tecnologia, planos de ação, que em si não garantem a qualidade de ensino, mas subsidiam e instrumentalizam o apoio para a efetividade da educação. Contudo, tal capacidade somente se manifesta à medida que tais elementos sejam operados por pessoas competentes, comprometidas e com capacidade de ação coletiva organizada. Daí a necessidade de autonomia para

gestão escolar e a participação da comunidade escolar frente às decisões de como disponibilizar recursos e participar de um ensino com qualidade.

Assim, a qualidade da atuação da APM parece firmar um papel relevante enquanto órgão de apoio à gestão escolar no sentido de gerir recursos materiais e financeiros e de aglutinação dos diferentes atores integrantes direta ou indiretamente da Unidade Escolar. Essa última situação reforça a relevância da atenção esperada pela APM aos relacionamentos pais-professores-funcionários-alunos-direção.

Em paralelo, registre-se que abordagens de Jannuzzi e Patarra (2006), bem como de Souza (2008) destacam a importância do monitoramento do desempenho segundo o raciocínio insumo-processo-resultado-impacto, orientando a avaliação como apoio à gestão escolar para construção da qualidade educacional.

1.2 Problemas e objetivos

A busca por estudos acerca da eficácia do desempenho da APM em termos de atendimento pleno aos seus objetivos abriu espaço para analisar as práticas da APM à luz da gestão da qualidade educacional na Unidade Escolar.

Em termos gerais, o estudo objetivou identificar e analisar ações praticadas pela APM por meio de audiência de atores da comunidade escolar e de análise de registros presentes em atas de reuniões da APM, dos últimos anos, como forma de evidenciar elementos indicativos da atuação da APM com foco na construção de qualidade educacional da UE, norteando, assim, o registro de boas práticas, uma vez que a APM operacionaliza os objetivos/requisitos previstos nos manuais da FDE, CPS, CONFENAPA e MEC à luz dos objetivos educacionais previstos pela escola.

A título de operacionalizar o construto objetivo educacional pretendido pela escola, tornou-se como referência o conceito de qualidade educacional, melhor detalhado nos capítulos 2.2 e 2.2.1 (p. 54 a 61).

Em termos gerais, o estudo objetivou identificar e analisar ações praticadas pela APM a partir da análise documental (atas de reuniões da APM) e da audiência de atores da comunidade escolar à luz da qualidade educacional. Desta forma, reitera-se que a análise documental tomou como referência atas disponibilizadas pelas UEs nos últimos dois anos.

De forma específica, este estudo buscou:

a) Identificar e avaliar estratégias, programas e ações no processo de operacionalização dos objetivos/requisitos da APM, à luz da construção da qualidade educacional.

b) Evidenciar e analisar pontos fortes, pontos fracos e lacunas/expectativas não atendidas na atuação da APM, em apoio da gestão escolar.

c) Avaliar e validar estratégias, programas e ações da APM por meio de discussão com grupo de especialistas educadores e outros atores da comunidade escolar.

d) Produzir, como produto final da pesquisa, um guia de práticas da APM, em apoio à gestão escolar, associadas à promoção da qualidade educacional na Unidade Escolar.

1.3 Relevância do tema

Para estudar essa temática, foi praticado um recorte focado nas ETECs, Unidades Escolares do Centro Paula Souza, que buscam promover a educação pública profissional e tecnológica dentro de referenciais de excelência, visando ao desenvolvimento tecnológico, econômico e social do Estado de São Paulo, ultrapassando o número de 207 mil alunos nos Ensino Médio, Ensino Técnico e Técnico Integrado ao Médio. A entidade busca consolidar-se como referência nacional na formação e capacitação profissional, bem como na gestão educacional, estimulando a produtividade e a competitividade da economia paulista.

O Centro Paula Souza informa ainda, em sua página oficial (através de dados tabulados⁶ pelo jornal Folha de São Paulo, sobre os resultados do ENEM 2016), que as 20 (vinte) melhores escolas públicas da Capital de São Paulo são ETECs e, entre as 20 melhores estaduais do Brasil, 8 (oito) são ETECs. Na lista das 50 (cinquenta) melhores escolas públicas do Estado de São Paulo, 44 (quarenta e quatro) são

⁶Para preparar esta tabulação, o jornal Folha de São Paulo informou que calculou a média utilizando as quatro áreas da prova objetiva (linguagens, matemática, ciências da natureza e ciências humanas, sem contar redação). Foram excluídas do ranking escolas com menos de dez alunos do terceiro ano do Ensino Médio ou que tiveram participação inferior a 50% do total de seus estudantes na prova, seguindo critérios do Ministério da Educação (MEC) de anos anteriores.

unidades do Centro Paula Souza, o que denota um bom aproveitamento no que tange ao desempenho escolar.

Assim como a implantação da APM não significa em termos absolutos a instauração de gestão democrática, o desempenho da APM, em termos de execução de todos os objetivos a ela vinculados parece não garantir resultados iguais entre as Unidades Escolares, em suas diferentes esferas, de forma que parece não atingir a eficácia, em termos de seu desempenho, nas diferentes dimensões que lhe são atribuídas (aproximação dos pais, interlocução com professores, interlocução com gestores, relacionamento/socialização com a comunidade externa, garantia da conservação do patrimônio escolar, participação do aluno e promoção das condições para qualidade do ensino), visto os diferentes pesos que essas podem exercer sobre a gestão escolar e conseqüentemente sobre a qualidade educacional.

Nesse sentido, evidencia-se a oportunidade de realização de investigação que trate de entender o ambiente de atuação da APM em um contexto empírico de Unidade Escolar com qualidade educacional reconhecida sob a ótica de pelo menos quatro dimensões, ou seja, a dimensão pedagógica (processo ensino-aprendizagem e resultados de avaliações), dimensão cultural, dimensão social, dimensão administrativa/financeira/gestão (gestão de recursos humanos materiais e financeiros).

1.4 Justificativa do tema

A escolha por pesquisar as APMs nas escolas do Centro Paula Souza, além de contar com o fato de as ETECs apresentarem características semelhantes em sua organização, oferecendo tanto o Ensino Médio, Ensino Técnico e/ou Ensino Técnico Integrado ao Médio a um número significativo de alunos, ocorreu por se tratar de escolas públicas diferenciadas não apenas devido ao recebimento de recursos oriundos de verbas municipais, estaduais, federais e/ou privadas, mas, principalmente, por estarem presentes no elenco das melhores escolas em desempenho e aproveitamento no ENEM. Essa posição em termos de desempenho sustentou a realização da pesquisa, atentando para o que já fora aqui registrado, a partir de apontamentos de Paro (2007), no tocante à relação entre a qualidade educacional e estrutura educacional, que podem refletir na qualidade da atuação da APM.

A perspectiva sobre a identificação de boas práticas na atuação da APM, à luz da sua relação com a qualidade educacional, foi disponibilizar material que pudesse servir de orientação à atuação da APM, em termos da definição de estratégias, programas, processos, ações e atuações vinculadas aos requisitos das APMs extraídos de casos típicos de sucesso, em relação à qualidade educacional, ainda que a implantação e continuidade do trabalho originado ou sugerido pela APM pudessem estar ligadas à gestão da Unidade Escolar.

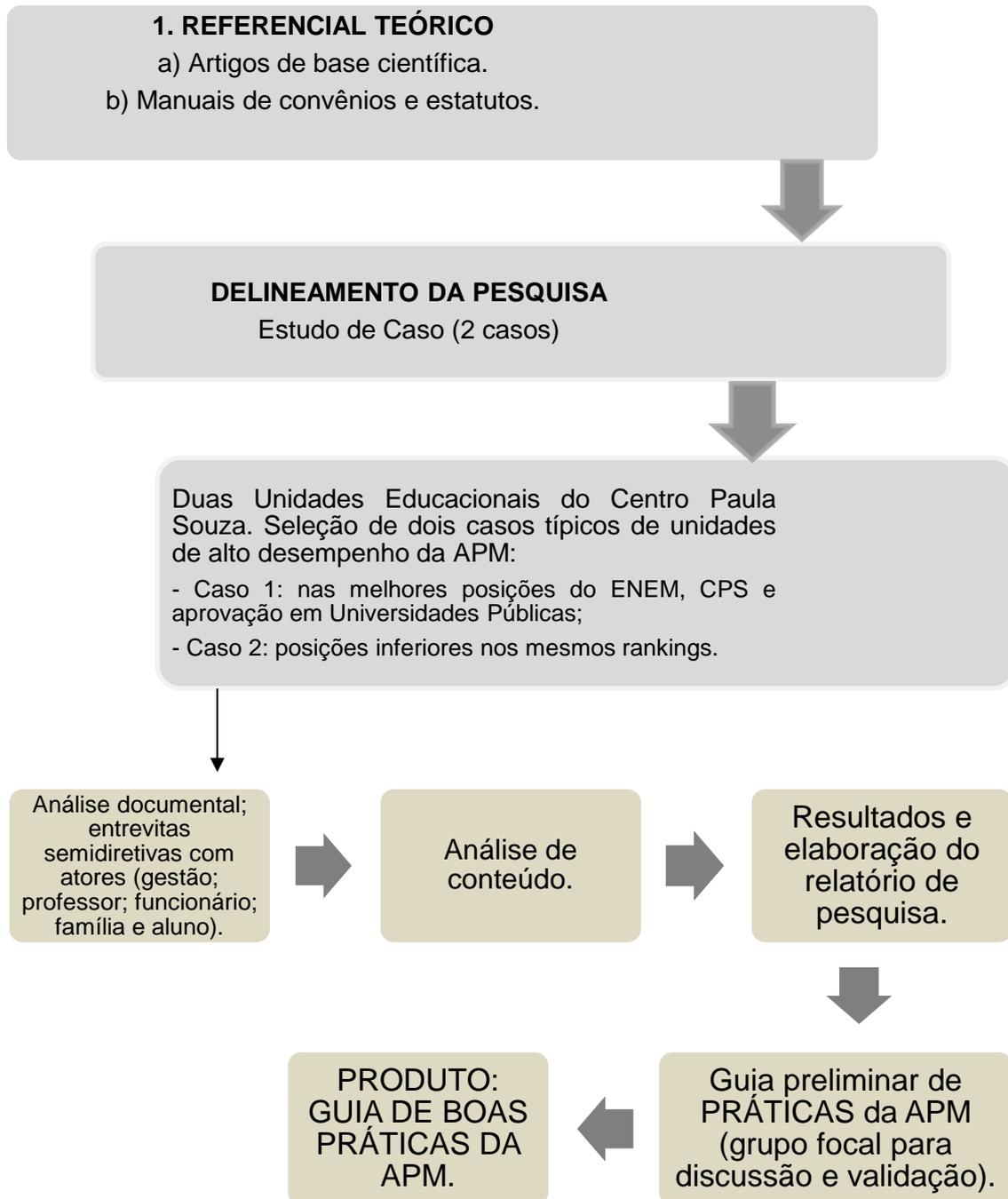
Assim, pressupondo que uma escola com elevada qualidade educacional tenda a apresentar uma APM com maior atuação na produção desse resultado, então foi proposto selecionar para estudo Unidade Escolar que apresentasse bons resultados quanto à nota do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), nas primeiras pontuações, segundo a classificação do Centro Paula Souza.

A perspectiva foi a de que esse delineamento da pesquisa permitisse identificar as práticas da APM em relação à qualidade educacional, reduzindo o risco de associações espúrias.

Para isso, contribuiu a consulta aos atores integrantes da APM, mas também ao público em geral de pais, professores, funcionários e alunos vinculados à Unidade Escolar, mas não participantes regulares das atividades desse órgão colegiado, além de consulta preliminar a documentos da Unidade Escolar, especialmente atas de reunião dessa Associação.

1.5 Desenho metodológico do estudo

A título de sintetizar os procedimentos metodológicos deste estudo, a seguir representam-se as definições de método e a descrição das ações desenvolvidas no presente estudo.

Figura 1: Desenho Metodológico do Estudo

Fonte: Elaborado pela própria autora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo procurou discutir a APM enquanto órgão colegiado e UEx (com um breve histórico de sua formação), bem como sua relação com a qualidade educacional e comunidade escolar.

2.1 Apresentação do Órgão Colegiado: Associação de Pais e Mestres

Os órgãos colegiados, segundo informações do Ministério da Integração Nacional (Governo Federal), são aqueles em que há representações diversas bem como as decisões são tomadas em grupo, com o aproveitamento de experiências diferenciadas. A importância desse órgão está ligada à gestão democrática, posta a participação da comunidade escolar frente à qualidade educacional. A APM enquanto um órgão colegiado, bem como uma UEx, é um valioso mecanismo de participação com a finalidade de exercer um trabalho em prol do aluno.

As APMs foram chamadas de Caixas Escolares (final do século XIX no Rio de Janeiro), as quais eram apenas instituições jurídicas, de direito privado, sem fins lucrativos, que tinham como função básica administrar os recursos financeiros da escola. A atribuição primária estava no intuito de aproximar a criança e a escola, combatendo, assim, o analfabetismo, oferecendo como atrativos a distribuição de roupas e alimentos, além de se preocupar com o bem-estar dos educandos.

Sua receita adviria: a) gratificações não pagas ao pessoal docente e administrativo do Grupo Escolar, quando em licença ou por faltas não abonadas; b) donativos de particulares; c) produto de exposições, quermesses e outros, em benefício da Caixa; d) outras fontes autorizadas pelo governo e conseguidas pelo diretor. O regimento especificava suas despesas em: a) fornecimento de material escolar a alunos pobres; b) idem de roupa e calçado aos mesmos; c) assistência médica aos alunos sem recursos; d) compras para o museu e para a biblioteca da escola; e) aplicações de beneficiamento no prédio da escola, jardim e material escolar (MOURÃO, 1962, p. 166-7).

Após sua extinção, surgiram as Cooperativas Escolares (ainda presentes em algumas escolas), com finalidade educativa, podendo desenvolver atividades econômicas, sociais e culturais em benefício dos associados. Em sua essência, buscam formular uma proposta pedagógica com a participação do corpo discente em atividades práticas.

Associação de Pais e Professores, atual APM, foi estimulada a partir de 1945, sob orientações do Departamento de Assistência ao Cooperativismo da Secretaria de Agricultura. As Cooperativas eram instituições democráticas, de cunho educativo e econômico, formadas por alunos de um estabelecimento de ensino, com a finalidade de educá-los na prática da iniciativa e da solidariedade. Pode-se observar até esse momento, que as funções atribuídas à APM envolvem uma melhor atuação no que tange à questão financeira e de infraestrutura para que o aluno tivesse uma qualidade educacional garantida.

Segundo o MEC (2009, p.3), uma Unidade Executora (UEX) pode receber várias nomenclaturas: Caixa Escolar, Associação de Pais e Mestres, Associação de Pais e Professores, Círculo de Pais e Mestres, Unidade Executora, Associação de Apoio à Escola. Independentemente da denominação, a ideia de sua formação está ligada à representação e à participação de toda a comunidade escolar na sua constituição e gestão pedagógica, administrativa e financeira.

Desta maneira, uma Unidade Executora (UEX) é definida como uma sociedade civil com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que pode ser instituída por iniciativa da escola, da comunidade ou de ambas. Conforme apontado no parágrafo anterior, em meio à listagem dos nomes ligados a uma Unidade Executora, está a Associação de Pais e Mestres (APM), que precisa exercer a participação de todos na sua constituição e gestão pedagógica, administrativa e financeira (MEC, 2009, p.3). Essa abordagem do MEC reforça a presença das dimensões pedagógicas e dimensão administrativa/financeira/gestão ligadas ao construto de desempenho da APM.

Ao construir sua UEX, a escola precisa agregar pais, alunos, funcionários, professores e membros da comunidade, de modo que esses segmentos sejam representados em sua composição. No artigo 14º da LDB, fica estabelecido que os Sistemas de Ensino

“definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. (Artigo 14º; LEI 9394/96).

Perrenoud (2000, p.102) considera a aceitação de um fundo escolar destinado a financiar certas despesas não-padronizadas, de maneira que uma escola faça escolhas para administrar seus recursos através de decisões coletivas, com

repartições que atenda às necessidades conforme as prioridades, retomando que a administração descentralizada dos recursos pode, sem benefício visível, criar tensões difíceis de vivenciar, com sensação de arbitrariedade ou de injustiça pouco propícios à cooperação. A participação de UEx como a APM, nesse caso, passa a assumir um papel que propiciaria a contribuição de todos no processo de tomadas de decisão frente às divisões de tais recursos, assim como o papel do diretor enquanto facilitador na cooperação dos diferentes agentes integradores, apesar das diferenças de atribuições, de formação, de estatuto.

A participação da comunidade escolar traz consigo a presença das UEx, conferindo à APM um papel que vai muito além de auxiliar nas questões de ordem financeira em uma escola. Segundo Lück (2009, p.72), uma UEx é um órgão colegiado, sendo assim, um mecanismo para contribuir com o estabelecimento de ensino em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. Faz-se necessário considerar que a APM, enquanto órgão colegiado, precisa atuar na promoção da autonomia da escola com a participação da comunidade, em todas as suas dimensões, sejam elas pedagógicas, administrativas e financeiras. Assim, sua representação poder-se-ia ser:

Figura 2: Atores integradores da APM



Fonte: Elaborado pela própria autora.

Tanto gestão, como professores, pais, alunos, funcionários e comunidade podem contribuir de maneira significativa com a formação da APM em uma UE.

Contribuindo com tal apontamento, Lück (2009) reforça a ideia da superação de moldes rígidos de administração ditados centralmente, de maneira que este amplia a condição para a melhora da qualidade de ensino, tendo a comunidade interna e externa assumindo responsabilidades pelo destino da instituição.

Esse tipo de parceria busca promover a integração entre a escola e a comunidade onde o (a) diretor (a) da escola, ou qualquer membro da comunidade pode tomar a iniciativa, sendo necessário conscientizar pais, alunos, professores e servidores da escola quanto à finalidade da constituição da entidade e aos benefícios que ela poderá proporcionar.

O mesmo documento produzido pelo MEC (2009, p.3) aponta algumas atribuições para UEx, cabendo a ela: a) administrar recursos transferidos por órgãos federais, estaduais, distritais e municipais; b) gerir recursos advindos de doações da comunidade e de entidades privadas; c) controlar recursos provenientes da promoção de campanhas escolares e de outras fontes; d) fomentar as atividades pedagógicas, a manutenção e conservação física de equipamentos e a aquisição de materiais necessários ao funcionamento da escola; e) prestar contas dos recursos repassados, arrecadados e doados.

As atribuições de uma APM ganham diferentes características, visto que não há exatamente um manual específico oriundo do Governo Federal que a padronize, como o Manual de Utilização dos Recursos do Convênio FDE do Governo do Estado de São Paulo.

O Estatuto Padrão da APM do Centro Paula Souza, abordagem esta que referenciará a APM com melhor desempenho, foi baseado no Novo Código Civil e alterações referentes ao Decreto 50756, de 03/05/2006, inclusão de convênio FDE/APM e alterações ocorridas no Regimento Comum das ETECs. Segundo orientações desse documento, organizado em 48 artigos, as definições de APM, bem como seus objetivos, são iguais aos apresentados pela FDE (FDE, 2000, p.7), entretanto, acrescenta-se a possibilidade da execução de pequenas obras de construção no prédio escolar, que deverá ser acompanhada e fiscalizada pela FDE, além de colaborar na programação para utilização do prédio da escola, por parte da comunidade (principalmente nos períodos ociosos), de maneira a aproximar a comunidade da escola, bem como prestar serviços à comunidade através de diferentes ações como oferecer cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, promover eventos e outras atividades mediante retribuição financeira,

através de convênios, parcerias, termo de cooperação ou de iniciativa própria e favorecer o entrosamento entre pais e professores. O conjunto de tais ações são consideradas ferramentas valiosas frente aos objetivos da APM no Centro Paula Souza e deverão integrar a Proposta Pedagógica de cada Unidade Escolar. O recurso para tais atividades advém de contribuições voluntárias e/ou convênios, desde que facultativas, necessitando, entretanto, ser organizadas e planejadas como é apresentado no Artigo 8º (desse mesmo documento), que ressalta a obrigatoriedade da aplicação dos recursos financeiros constar no Plano Anual de Trabalho da APM, integrando o plano escolar, consoante deliberação do Conselho de Escola.

Entre os direitos de deveres dos associados da APM, é possível encontrar:

Quadro 1: Direitos e Deveres

Direitos	Deveres
Apresentar sugestões e oferecer colaboração aos dirigentes dos vários órgãos da APM.	Defender, por atos e palavras, o bom nome da Escola e da APM.
Receber informações sobre a orientação pedagógica da escola e o ensino ministrado aos educandos.	Conhecer o Estatuto da APM.
Participar das atividades culturais, sociais, esportivas e cívicas organizadas pela APM.	Participar das reuniões para as quais foram convocados.
Votar e ser votado nos termos do presente Estatuto.	Desempenhar, responsabilmente, os cargos e as missões que lhes forem confiados.
Solicitar, quando em Assembleia Geral, esclarecimentos a respeito da utilização dos recursos financeiros da APM.	Concorrer para estreitar as relações de amizade entre todos os associados e incentivar a participação comunitária na escola.
Apresentar pessoas da comunidade para ampliação do quadro social.	Cooperar, dentro de suas possibilidades, para a constituição do fundo financeiro da APM.
Demitir-se quando julgar conveniente, protocolando junto à Secretária da APM seu pedido de demissão.	Prestar à APM, serviços gerais ou de sua especialidade profissional, dentro e conforme suas possibilidades. Zelar pela conservação e manutenção do prédio, da área do terreno e equipamentos escolares; responsabilizar-se pelo uso do prédio, de suas dependências e equipamentos, quando encarregados diretos da execução de atividades programadas pela APM.

Fonte: Estatuto Padrão da APM do Centro Paula Souza, 2006, p.2 e 3.

A Confederação Nacional das Associações de Pais e Alunos (CONFENAPA) aponta como objetivos da APM: a) receber e dar encaminhamentos aos questionamentos, queixas e sugestões da comunidade escolar e seu entorno para as autoridades competentes; b) acompanhar o trâmite dos processos; c) participar e promover eventos relacionados à educação de acordo com o Estatuto da Criança e

do Adolescente (ECA), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Código de Defesa do Consumidor e legislações afins.

Adicionalmente a Confederação Nacional das Associações de Pais e Alunos (CONFENAPA) publicou em 2008 os Direitos e Deveres dos Pais na Gestão Democrática, em que, além de reforçar a importância da família na educação prevista pelo ECA, com os artigos 18, 19 (reforçam o direito da criança e do adolescente ser criado e educado com sua família) e 53 (direito a educação visando pleno desenvolvimento e exercício da cidadania), retomam a necessidade de participação ativa da família no contexto escolar, lembrando-nos de que os pais não podem e não devem cultivar a postura de meros expectadores ou pagadores de custos. A gestão democrática é apontada como um dos indicadores da qualidade na educação, de forma que é direito dos pais, exercer ações participativas dentro das Unidades Escolares. Para CONFENAPA (2008, p.5), o compartilhamento de decisões e informações e a transparência na administração dos recursos da escola para comunidade geram qualidade na educação.

Segundo Decreto 48.408 (de 6 de janeiro de 2.004; São Paulo), a APM tem por missão:

“instituição auxiliar da escola, terá por finalidade colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao escolar e na integração família-escola-comunidade. Como entidade com objetivos sociais e educativos, não terá caráter político, racial ou religioso e nem finalidades lucrativa”. (Decreto número 48.408 de 6 de janeiro de 2.004; São Paulo).

Desta forma, a integração entre pais, alunos, direção, professores e funcionários auxilia não apenas no desenvolvimento educacional, como no processo cultural em meio à formação do aluno, integrando sociedade e alunos, de forma que possam ser formados e preparados para a vida.

Outra questão levantada no relatório da CONFENAPA (2008) faz menção aos Conselhos Escolares ou Colegiados no tocante a sua atuação na construção de normas para o melhor funcionamento das escolas. Sobre isso, destacam a representatividade de uma forma democrática de gestão, em que a participação pública possa ser realmente concebida face às necessidades e demandas de sua comunidade. Apontam a necessidade de construir com toda a comunidade escolar algumas normas simples e claras que contribuam para o melhor funcionamento das escolas, nas quais se discutam: resultados da aprendizagem, ligadas aos alunos; respeito às diferenças, cultura de paz, direitos humanos, princípios éticos, voltados à

comunidade escolar como um todo; redes de cooperação, parcerias com outras instituições, buscar a parceria efetiva da comunidade em torno da instituição; princípios de tolerância, cooperação e solidariedade, deve ser prioridade de cada mãe, pai ou responsável, em meio ao grupo social em que se está inserido. Nesse sentido, esses dados parecem ser relevantes, como mais uma essencial atribuição da APM – CONFENAPA.

Assim, tanto a APM como os Conselhos Escolares são percebidos como importantes mecanismos para efetiva gestão democrática e que a família faça valer não apenas seus direitos, como seus deveres junto ao processo educacional.

As APMs ainda são consideradas uma engrenagem fundamental no processo de supervisionamento dos investimentos públicos no ambiente escolar frente a sua gestão, como no Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)⁷, que ratifica essa entidade como a unidade receptora dos recursos financeiros transferidos pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Para o MEC (2006) esse tipo de iniciativa procura assegurar as condições indispensáveis ao seu bom funcionamento e reforçar a participação social, a autogestão escolar, o controle e o acompanhamento do emprego dos recursos públicos voltados à educação. O mesmo documento aponta o condicionamento do PDDE ao recebimento de tais recursos “mediante crédito dos recursos na conta bancária da UEx”; cerca de 70% das mais de 130 mil escolas beneficiadas pelo programa têm APM (obrigatória só em caso de a escola receber verbas federais).

No Plano Nacional de Educação (PNE), a Meta 19 aponta a necessidade “da efetivação da gestão democrática nas escolas, “associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União”. Porém, é no subitem 19.4, que se destaca o fortalecimento dos Grêmios e APMs, em que

“estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas

⁷O PDDE: é um programa federal implantado, em 1995, pelo Ministério da Educação (MEC) e executado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e “consiste na transferência de recursos financeiros, em uma única parcela anual, em favor das escolas públicas do ensino fundamental e das escolas privadas de educação especial”. A finalidade desse programa é “prover as escolas com recursos financeiros destinados à cobertura de despesas de custeio, de manutenção e de pequenos investimentos”, buscando, assim, contribuir “supletivamente, para a melhoria da infraestrutura física e pedagógica das instituições de ensino”.

escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações”. (Meta 19; subitem 19.4/FNE).

A FDE (2010, p.8) reforça a ideia de que, para a boa execução das verbas recebidas pelas APMs, é imprescindível a definição de um planejamento realista e bem orientado, a fim de que suas ações durante o ano sejam bem organizadas. Para tanto, os gestores das APMs precisam realizar levantamentos referentes às necessidades da Unidade Escolar, bem como às suas despesas, disponibilidade financeira, obrigações fiscais e prioridades da escola quanto ao aproveitamento dos recursos disponibilizados. Ao final do ano letivo, as sobras dos resíduos dessa verba devem ser devolvidas à FDE.

O direcionamento de recursos às APMs é seguido por orientações para desembolso e prestação de contas. Alguns repasses podem ser oriundos de repasses de convênios, como a FDE e a APM FDE (2010, p. 9). O MEC (2008) informa que realiza repasse às entidades credenciadas no Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) — para aquisição de material permanente, na manutenção e conservação da escola, na aquisição de material de consumo e no desenvolvimento de atividades educacionais — sendo necessário, no entanto, que a escola pública tenha, no mínimo, 50 alunos matriculados para receber recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

Segundo Estatuto do Centro Paula Souza, os meios e recursos para atender aos objetivos das APMs serão obtidos através de:

- a) contribuição dos associados;
- b) convênios e parcerias;
- c) subvenções diversas;
- d) doações;
- e) promoções diversas;
- f) retribuição pelos serviços e atendimentos prestados à comunidade (oferecendo cursos, de formação inicial e continuada de trabalhadores, promovendo eventos e outras atividades mediante retribuição financeira, através de convênios, parcerias, termo de cooperação ou de iniciativa própria), entre outras fontes (Estatuto do Centro Paula Souza, 2006, p. 1).

No caso das contribuições, deverão, segundo o mesmo documento, ser facultativas.

Algumas observações são reforçadas por parte da FDE, de maneira que fica recomendado que as prioridades de gastos sejam amplamente discutidas com a comunidade escolar e, após definidas e aprovadas, seja lavrada a respectiva Ata de Reunião da APM contendo as decisões. Sobre a necessidade de contratação de serviços, as empresas contratadas deverão ser idôneas, tecnicamente qualificadas, e seus funcionários deverão usar equipamentos de proteção individual, bem como apresentar licenças para execução de serviços específicos (FDE, 2010, p.11).

Cada verba precisa ser administrada de maneira que atenda às especificações às quais foi destinada. Por exemplo, a verba destinada à manutenção do prédio e equipamentos escolares não pode ser utilizada, entre outros itens, para: execução de obras que impliquem alteração da área construída, como ampliações; adequações e construções de ambientes ou dependências, bem como outras que necessitem de avaliação técnica e aprovação da Gerência de Obras da FDE, entre outras.

As despesas com prestação de serviços só podem ser utilizadas pelas APMs que recebem recursos específicos para a prestação de serviços determinados. Em qualquer caso, as APMs não poderão contratar pessoas jurídicas ou pessoas físicas para a execução de atividades próprias de servidores concursados (FDE, 2010, p.12).

Quanto a sua formação, o Centro Paula Souza aponta, no Estatuto (2006, p. 2), Artigo 9º, o quadro social da APM, que deverá ser constituído por número ilimitado de associados, será composto de associados natos (Diretor de Escola, professores e demais integrantes dos núcleos de gestão, os pais de alunos e os alunos maiores de 18 anos, desde que concordes); admitidos (pais de ex-alunos, ex-alunos maiores de 18 anos, ex-professores e demais membros da comunidade, desde que concordes e aceitos conforme as normas estatutárias) e honorários (a critério do Conselho Deliberativo, aqueles que tenham prestado relevantes serviços à educação e à APM).

Para finalizar, a administração da APM, para o Centro Paula Souza, ocorre através dos seguintes órgãos: Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal. O quadro a seguir expõe o papel de cada um nesse processo de maneira compacta.

Quadro 2: Constituição dos Órgãos Diretores

Assembleia Geral	Constituída pela totalidade dos associados; convocada e presidida pelo Diretor da Escola; a assembleia realizar-se-á, em primeira convocação, com a presença de mais da metade dos associados ou, em segunda convocação, meia hora depois, com qualquer número; para as deliberações é exigido voto concorde da maioria dos presentes à assembleia.
Conselho Deliberativo	Constituído de no mínimo, 11 (onze) membros; o Diretor da Escola será o seu presidente nato; os demais componentes, eleitos em Assembleia Geral, obedecerão às seguintes proporções: 30% dos membros serão professores; 40% dos membros serão pais de alunos; 20% dos membros serão alunos maiores de 18anos e 10% dos membros serão associados admitidos. Não sendo atingidas as proporções enumeradas nas duas últimas proporções, as vagas serão preenchidas, respectivamente, por elementos da escola e pais de alunos, na proporção fixada no item anterior. Professores com filhos matriculados na Escola somente poderão integrar o segmento professor.
Diretoria Executiva	Constituída por: I- Diretor Executivo; II- Vice-Diretor Executivo; III- Secretário; IV- Diretor Financeiro; V- Vice Diretor Financeiro; VI- Diretor Cultural, Esportivo e Social; VII- Diretor de Patrimônio. Parágrafo Único – Poderá haver indicação de alunos para a composição da diretoria executiva, exclusivamente para as funções previstas nos incisos III e VI.
Conselho Fiscal	O Conselho Fiscal, constituído de 03 (três) elementos, sendo 02 (dois) pais de alunos e 01(um) representante do quadro administrativo ou docente da Escola, tem por atribuição: verificar os balancetes semestrais e balanços anuais apresentados pela Diretoria, emitindo parecer por escrito; assessorar a Diretoria na elaboração do Plano Anual de Trabalho na parte referente à aplicação de recursos; examinar, a qualquer tempo, os livros e documentos da Diretoria Financeira; dar parecer, a pedido da Diretoria ou Conselho Deliberativo sobre resoluções que afetem as finanças da APM; solicitar ao Conselho Deliberativo, se necessário, a contratação de serviços de auditoria contábil. Parágrafo único: O mandato dos Conselheiros será de 01 (um) ano, sendo permitida a reeleição por mais uma vez.

Fonte: Estatuto Padrão da APM do Centro Paula Souza, 2006, p.3 a 8.

Segundo o Manual da APM do CPS, cabe a esses órgãos:

- Assembleia Geral

“I. Eleger e destituir membros do Conselho Deliberativo, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva. II. Apreciar o balanço anual e os balancetes semestrais, com o parecer do Conselho Fiscal e aprovar as contas. III. Propor e aprovar a época e a forma das contribuições dos associados, obedecendo ao que dispõe o artigo 7º do presente Estatuto. IV. Reunir-se, ordinariamente, pelo menos 1 (uma) vez cada semestre. V. Reunir-se, extraordinariamente,

convocada pelo Diretor da Escola ou por 2/3 (dois terços) dos membros do Conselho Deliberativo ou por 1/5 (um quinto) dos associados. VI. Destituir os administradores eleitos. VII. Deliberar sobre alteração do Estatuto” (Artigo 15, Decreto 50756/06, CPS, p. 3 e 4).

- Conselho Deliberativo

“I. Divulgar a todos os associados os nomes dos eleitos na forma do artigo 15, inciso I, bem como as normas do presente estatuto, para conhecimento geral. II. Deliberar sobre o disposto no artigo 4º, no inciso IV do artigo 32 e artigo 44. III. Aprovar o Plano Anual de Trabalho e o Plano de Aplicação de Recursos, consoante deliberação do Conselho de Escola. IV. Participar do Conselho de Escola, através de um de seus membros, que deverá ser, obrigatoriamente, pai de aluno. V. Realizar estudos e emitir pareceres sobre questões omissas no Estatuto, submetendo-o à apreciação dos órgãos superiores do CEETEPS. VI. Emitir parecer sobre as contas apresentadas pela Diretoria Executiva, submetendo-as à apreciação da Assembleia Geral. VII. Reunir-se, ordinariamente, pelo menos 1 (uma) vez por trimestre e, extraordinariamente, sempre que convocado, a critério de seu Presidente ou de 2/3 (dois terços) de seus membros. Parágrafo único: as decisões do Conselho Deliberativo só terão validade se aprovadas por maioria absoluta (1ª convocação) ou maioria simples (2ª convocação) de seus membros” (Artigo 17, Decreto 50756/06, CPS, p. 4).

- Diretoria Executiva:

“I. Elaborar o Plano Anual de Trabalho, submetendo-o à aprovação do Conselho Deliberativo. II. Colocar em execução o Plano aprovado e mencionado no inciso anterior. III. Dar à Assembleia Geral conhecimento sobre: a) as diretrizes que norteiam a ação pedagógica da escola; b) as normas estatutárias que regem a APM; c) as atividades desenvolvidas pela Associação; d) a programação e aplicação dos recursos do fundo financeiro. IV. Depositar em conta da APM, em estabelecimento de crédito oficial do Estado de São Paulo, todos os valores recebidos. V. Tomar medidas de emergência, não previstas no Estatuto, submetendo-as ao “referendo” do Conselho Deliberativo. VI. Reunir-se, ordinariamente, pelo menos 1 (uma) vez por bimestre e, extraordinariamente, a critério de seu Diretor Executivo ou por solicitação de 2/3 (dois terços) de seus membros. Parágrafo Único – A fixação das prioridades para aplicação dos recursos do fundo financeiro deverá ser submetida à apreciação do Conselho de Escola” (Artigo 21, Decreto 50756/06, CPS, p. 5).

- Conselho Fiscal:

“O Conselho Fiscal reunir-se-á, ordinariamente, a cada semestre e, extraordinariamente, mediante convocação da maioria de seus membros ou Diretoria Executiva” (Artigo 33, Decreto 50756/06, CPS, p. 8).

A APM se faz, portanto, segundo Lück (2009), com a colaboração da comunidade escolar, pais, alunos, de maneira que todos sejam capazes de superar as possíveis limitações e estreitem laços de parcerias, sendo esta uma das características das escolas eficazes.

Em dezembro de 2018, um decreto do governo do Estado de São Paulo autoriza o Centro Paula Souza a celebrar acordos colaborativos junto às APMs, de forma a existir maior autonomia para o órgão colegiado trabalhar a parceria de recursos e verbas oriundas de captação privada e/ou pública. O mesmo documento reforça ainda no Artigo 2º, parágrafo 2º:

“O funcionamento das Associações de Pais e Mestres – APMs junto às ETECs dependerá da prévia formalização de parceria, e será restrito à realização de projetos e ações promocionais, educacionais e comunitários, direcionados à comunidade escolar e seu entorno, observadas as condições estabelecidas no instrumento de ajuste e respectivo plano de trabalho, que incluirão a obrigatoriedade de prestação de contas pelas APMs” (DECRETO Nº 63.809).

Segundo esse decreto, a direção do CPS fica autorizada a promover as adaptações aos instrumentos-padrão que venham a se tornar necessárias em razão das peculiaridades de cada UE, bem como a realização de alterações conforme necessário seguindo um ‘plano de trabalho’, de maneira que este contemple

“1. compra e repasse de materiais escolares; 2. utilização de bens e de materiais das respectivas unidades de ensino, necessários para o desenvolvimento de suas atividades; 3. execução de pequenos serviços necessários ao funcionamento e aprimoramento das atividades escolares; 4. gestão do estacionamento, da reprografia e da cantina escolar; 5. gerenciamento de mídias promocionais; 6. custeio de viagens e estadias de alunos, professores e servidores; 7. promoção de eventos e festividades comemorativas” (DECRETO Nº 63.809).

As responsabilidades e obrigações foram organizadas em duas partes, nas quais ao CPS cabem 19 itens, entre eles:

“a) elaborar e conduzir a execução da política educacional para o ensino técnico e tecnológico; b) emanar diretrizes para a educação técnica e tecnológica desenvolvida por suas unidades de ensino, a ser executada por meio do presente termo, estabelecendo conceitos e critérios de qualidade a serem observados pela APM; c) definir parâmetros estatutários e plano de trabalho, bem como seu acompanhamento, a serem utilizados como referência para a APM parceira; d) acompanhar, supervisionar e fiscalizar a execução do objeto deste termo, devendo zelar pelo alcance dos resultados pactuados e pela correta aplicação dos bens empregados, móveis ou imóveis; e) prestar apoio necessário e indispensável à APM para que seja alcançado o objeto da parceria em toda sua extensão e no tempo devido; f) permitir que a APM utilize recursos físicos e materiais das Unidades de Ensino, para implantação e manutenção dos projetos previstos e aprovados nos Planos Anuais vinculados ao plano de trabalho, para a execução do objeto da parceria, em consonância com as metas, fases ou etapas de execução do objeto; g) relacionar as instalações e equipamentos cedidos à APM no Termo de Permissão de Uso constante do plano de trabalho; (...) i) publicar, no Diário Oficial do Estado, extrato deste termo e de seus aditivos, contendo, pelo menos, o nome do gestor da parceria e do signatário representante da APM; (...) l) instituir Comissão de Monitoramento e Avaliação (CMA), por ato da autoridade competente, a ser publicado no Diário Oficial do Estado; m) emitir periodicamente relatório técnico de

monitoramento e avaliação da parceria; n) analisar os relatórios gerenciais financeiros e de resultados; o) analisar as prestações de contas encaminhadas pela APM de acordo com a legislação e regulamentação aplicáveis; (...) r) na hipótese de inexecução por culpa exclusiva da APM, o CEETEPS poderá, exclusivamente para assegurar o atendimento de seus objetivos, por ato próprio e independentemente de autorização judicial, a fim de realizar ou manter a execução das metas ou atividades pactuadas, retomar os bens públicos em poder da APM, qualquer que tenha sido a modalidade ou título que concedeu direitos de uso de tais bens, e/ou assumir a responsabilidade pela execução do restante do objeto previsto no plano de trabalho, no caso de paralisação, de modo a evitar sua descontinuidade, devendo ser considerado, na prestação de contas, o que foi executado pela APM até o momento em que o CEETEPS assumiu essa responsabilidade; s) divulgar, pela Internet, os meios para apresentação de denúncia sobre a aplicação irregular dos recursos cedidos”. (DECRETO Nº 63.809).

No caso da APM,

“a) manter inalterado o estatuto aprovado ao firmar o presente termo, dependendo de aprovação do CEETEPS qualquer alteração proposta pela APM ou solicitada pelo CEETEPS; (...) b) obedecendo às diretrizes do CEETEPS, elaborar e desenvolver plano de trabalho e respectivos planos anuais, apresentar relatórios de execução do objeto e de execução financeira, este último quando cabível, na periodicidade definida, elaborados eletronicamente por meio de formulários específicos constantes de sistema próprio disponível no sítio eletrônico do CEETEPS e contendo, no mínimo: 1. comparativo entre as metas propostas, projetos e os resultados alcançados (...) 2. demonstrativo integral da receita e despesa realizadas na execução, em regime de caixa e em regime de competência, na hipótese de ser exigido relatório de execução financeira (quando as metas fixadas não tiverem sido alcançadas e as justificativas não tiverem sido aceitas), e 3. comprovantes de regularidade fiscal, trabalhista e previdenciária; c) prestar contas, eletronicamente, por meio de formulários próprios constantes do sistema próprio disponível no sítio eletrônico do CEETEPS, da totalidade das operações patrimoniais e resultados da parceria, de acordo com a legislação e regulamentação aplicáveis; d) aplicar os recursos públicos transferidos com estrita observância do plano de trabalho, observados ainda os princípios da legalidade, da legitimidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da economicidade, da eficiência e da eficácia; e) zelar pela boa qualidade das ações e serviços prestados, buscando alcançar os resultados pactuados de forma otimizada; f) observar, no transcorrer da execução de suas atividades, todas as orientações emanadas do CEETEPS; g) responsabilizar-se, integral e exclusivamente, pela contratação e pagamento dos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais relacionados à execução do objeto, não implicando responsabilidade solidária ou subsidiária do CEETEPS a inadimplência da APM em relação ao referido pagamento, os ônus incidentes sobre o objeto da parceria ou os danos decorrentes de restrição à sua execução; (...) l) as compras e contratações que envolvam recursos financeiros provenientes da execução da parceria deverão observar os princípios da legalidade, da moralidade, da boa-fé, da probidade, da impessoalidade, da economicidade, da eficiência, da isonomia, da publicidade, razoabilidade e de julgamento objetivo e a busca permanente de qualidade e durabilidade, utilizando-se a plataforma da Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo – BEC, assim que disponibilizada; m) manter registros, arquivos e controles contábeis específicos para os dispêndios relativos ao objeto da parceria; n) assegurar que toda divulgação das ações objeto da parceria seja realizada com o consentimento prévio e formal do CEETEPS, bem como conforme as orientações e diretrizes acerca da identidade visual do Governo

do Estado de São Paulo; o) utilizar os bens (instalações e equipamentos), materiais e serviços vinculados à parceria em conformidade com o objeto pactuado; (...) r) responsabilizar-se, com exclusividade, pelo gerenciamento administrativo e financeiro dos recursos necessários ao seu funcionamento, inclusive no que diz respeito às despesas de custeio, de investimento e de pessoal; s) contribuir para a manutenção e integridade dos recursos físicos e materiais das unidades de ensino onde atuam, mantendo suas características e seguindo normas estabelecidas pelo CEETEPS, submetendo à aprovação do CEETEPS qualquer proposta de alteração física das instalações da Etec". (DECRETO Nº 63.809).

Esse decreto teve como objetivo buscar pontuar as responsabilidades tanto do CPS como das APMs, visto que não ocorreram mudanças significativas desde 2010 com a publicação do Manual da FDE para APMs.

A título de ilustrar a convergência dos objetivos desempenhados pelos diferentes órgãos/entidades aqui utilizados como fonte de conceituação de APM, o Quadro 3, a seguir, evidencia que o fomento às atividades pedagógicas é o único ponto comum entre as quatro fontes, enquanto que administrar recursos oriundos de órgãos públicos aparece apenas no Manual de Orientação da UEx. No entanto, gerir e controlar recursos provenientes de outras fontes ou entidades só não é citado na CONFENAPA. No que tange à colaboração com a direção, os registros aparecem tanto no manual da CONFENAPA, como na FDE e Estatuto Padrão da APM do CPS; a representação da comunidade e pais de alunos da escola aparecem registradas apenas nos dois últimos.

Quadro 3: Síntese dos Objetivos/requisitos da APM

	Administrar recursos transferidos por órgãos públicos/prestação de contas.	Gerir recursos advindos de doações da comunidade e de entidades privadas.	Controlar/mobilizar recursos provenientes de campanhas escolares e/ou outras fontes.	Fomentar atividades pedagógicas; manutenção e conservação física do prédio e equipamentos.	Colaborar com a direção do estabelecimento para atingir os objetivos educacionais pretendidos pela escola.	Representar as aspirações da comunidade e dos pais de alunos na escola; favorecer entrosamento pais/escola.	Prestar serviços à comunidade; promover parcerias; interagir com a proposta pedagógica.
MEC (Manual de Orientação para Constituição de Unidade Executora)	X	X	X	X			
CONFENAPA (Direitos e deveres dos pais de alunos na Gestão Democrática)				X	X	X	
FDE (Manual de utilização dos recursos do convênio FDE-APM)	X	X	X	X	X	X	
Estatuto Padrão da APM Centro Paula Souza (FDE)	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela própria autora, utilizando como referencial o Manual de utilização dos recursos do convênio FDE-APM; CONFENAPA (Direitos e deveres dos pais de alunos na Gestão Democrática); MEC (Manual de Orientação para Constituição).

Observação: as gradações apresentadas nesse quadro são de ordem subjetiva, visto que decorrem da interpretação da pesquisadora.

2.2 A APM e a Qualidade Educacional

A atuação da APM é mais um mecanismo de participação no desempenho dos estudantes na escola. Dourado e Oliveira (2009) apontam que a construção de projetos voltados à educação precisa ser acompanhada de “uma administração flexível e autônoma dos recursos educacionais em nível institucional”.

A APM busca, em sua essência, contribuir com a gestão escolar e melhorar a infraestrutura da escola e a qualidade desta para os alunos. Os mesmos autores reforçam essa ideia ao pensar que a qualidade educacional é definida com “recursos, materiais e humanos que nela se investem, assim como em relação ao que ocorre no âmbito da instituição escolar e da sala de aula”, sejam estes nos processos de ensino ou de aprendizagem.

Como registrado anteriormente neste estudo, no Plano Nacional de Educação (PNE), a Meta 19 aponta a necessidade “da efetivação” da gestão democrática nas escolas. Esta estaria associada aos critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico do Governo. O fortalecimento da APM, mesmo que para gerir tais recursos, novamente fica evidenciado.

Conforme as atribuições da APM encontradas até o momento no FDE-APM do Governo do Estado de São Paulo, da CONFENAPA e do MEC, as atribuições formais previstas para APM estão ligadas ao fato de que as escolas precisam, segundo Borgea (2017, p.664), ter mais autonomia para decidir sobre as escolhas relacionadas ao seu funcionamento e assumir a responsabilidade pelo cumprimento das metas de aprendizagem, de maneira que tais metas precisam ser bem definidas e disseminadas na sociedade.

A gestão escolar é um elemento norteador de estudo frente à construção e solidificação de uma Unidade Executora (como a APM), para que ocorra efetivamente a integração entre a escola e a comunidade, não apenas quanto aos benefícios mútuos, como também na organização de trabalho e conseqüentemente na construção da qualidade educacional.

Na busca de conceituar as dimensões da qualidade educacional apontadas até o momento, torna-se necessário considerar Sander (1982), que destaca de maneira complementar essa reflexão:

a) Dimensão Cultural: Cultura pode ser concebida como tudo que se refere a valores, condutas, conhecimentos e saberes que permitem o homem se orientar e

explicar o modo de sentir o mundo. Também está ligada à forma de caracterizar um grupo (devido à acumulação e cristalização de suas experiências), o que faz o ambiente escolar um local de grandes manifestações culturais, um mundo social com características próprias, não podendo, no entanto, ser confundida com identidade escolar (SANTOS, 2012, p.174-180).

b) Dimensão Política: ao se reportar à pólis grega, Freitas (2010) aponta que o político participava das decisões da pólis ou cidade. No que tange a nossa vida social, o que compramos ou ganhamos estão ligados às decisões e imposições do Estado. No entanto é preciso destacar que fazemos parte desse Estado (FREITAS, 2010, p. 1 e 2). Faz-se necessário ao homem conscientizar-se do poder em ser crítico, em saber o que fazer, criar, transformar, bem como estar consciente de que, ao alienar-se, pode ter esse poder prejudicado (FREIRE, 2005, p. 95).

c) Dimensão Pedagógica: em se considerando as mudanças que o sistema educacional do Brasil vem passando e a necessidade da reestruturação da escola em si, Santos e Souza (2017) destacam que a dimensão pedagógica apresentada busca garantir a formação de valores sociais e cidadãos críticos, bem como a APM pode ser associada por ter a colaboração com a gestão, para que os objetivos educacionais pretendidos pela escola sejam alcançados, como uma de suas atribuições. As mesmas autoras levantam inclusive a necessidade de possibilitar ações necessárias para promover práticas pedagógicas em sua totalidade e assegurar a qualidade do ensino de uma instituição (SANTOS e SOUZA, 2017, p.2).

d) Dimensão Econômica: esta dimensão, segundo relatórios da ONU (2015), relaciona-se com o equacionamento dos recursos naturais investidos na produção de bens e serviços visando à sustentabilidade econômica, à justiça no acesso ao sustento familiar e pessoal e à economia solidária e responsável.

No que se refere à construção de indicadores de qualidade no campo da avaliação educacional, Ferreira e Tenório (2010, p.87) apontam que a eficiência e eficácia da gestão exigem, portanto, uma política específica dirigida nos termos das seguintes diretrizes: formação de quadros técnicos qualificados e permanentes no MEC e nas secretarias estaduais e municipais, especialmente no que diz respeito aos sistemas de informação, avaliação e planejamento, a desburocratização e a descentralização da gestão, especialmente através de uma maior autonomia das escolas, às quais devem ser repassados, automaticamente, os recursos necessários à manutenção do cotidiano escolar; uma gestão democrática e participativa

especialmente no nível das escolas, também através dos conselhos Estaduais e Municipais, que assegurem a fiscalização do uso e destinação adequada dos recursos disponíveis (MEC,1998, p.78), o que, na Unidade Escolar, passa a ser exercido pela APM.

2.2.1 Abordagem expandida de Qualidade Educacional

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC, 2016, p.7), na busca de se tornar uma referência nacional comum e obrigatória para elaboração de currículos e propostas pedagógicas, prevê a qualidade do ensino com equidade, já prevista anteriormente pelo Plano Nacional de Educação (PNE, 2014, Meta 7), referindo-se aos direitos e objetivos de aprendizagem e desenvolvimento.

Se considerada a abordagem de qualidade educacional de Davok (2007),

“o conjunto de propriedades, atributos e condições inerentes a um objeto e que são capazes de distingui-lo de outros similares, classificando-o como igual, melhor ou pior; ou, então, como o atributo que permite aprovar, aceitar ou refutar o objeto com base em um padrão de referência. Assim, qualidade implica em uma ideia de comparação: poder-se-ia dizer que um objeto tem qualidade se suas características permitem afirmar que ele é melhor que aqueles objetos que não as possuem ou que não as possuem em igual grau” (DAVOK, 2007, p.506).

Complementar a essa abordagem, o mesmo autor indica que a expressão “qualidade educacional” pode ser utilizada para “referenciar a eficiência, a eficácia, a efetividade e a relevância do setor educacional, e, na maioria das vezes, dos sistemas educacionais e de suas instituições”, de maneira que tais assuntos se relacionam e foram utilizados a fim de esclarecer o papel da APM nesse processo educacional.

A expressão “qualidade em educação” ainda é trabalhada por Davok (2007, p.506) com outras interpretações, entre elas, a possibilidade do domínio eficaz previsto nos planos curriculares, possibilidade de aquisição cultural (científica ou literária), o desenvolvimento da capacidade técnica, bem como o espírito crítico e compromisso de transformar a realidade social em que o aluno está inserido. O termo “qualidade” traz diferentes variáveis de significados, entre elas, a mesma autora considera, como conceitos mais usuais para as áreas das Ciências Sociais e Humanas, que “qualidade significa a perfeição de algo diante da expectativa das pessoas. Nessas áreas, qualidade não existe como elemento mono (perfeição), ela exige a relação de dois elementos (perfeição e expectativa)”.

Ao trabalhar os indicadores de Qualidade da Educação, Dourado e Oliveira (2009) apontam que “qualidade” é um conceito histórico que se altera no tempo e no espaço, vinculando-se às demandas e exigências sociais de um processo histórico.

Ainda, segundo esses autores, visto dessa maneira, a APM não capta apenas recurso, mas busca participar da qualidade da educação em diferentes aspectos. Para se entender uma escola eficaz ou de qualidade, é necessário, segundo Dourado e Oliveira (2009, p.206), a compreensão dos custos básicos de manutenção e desenvolvimento. Também indicam a importância de identificação das condições objetivas e subjetivas da organização e gestão escolar e da avaliação de qualidade da educação, por meio de processos de gestão, da dinâmica pedagógica e, conseqüentemente, do rendimento escolar dos estudantes. A qualidade é construída sob diferentes aspectos e atores, de maneira que cada um precisa exercer seu papel no processo educacional.

Dourado e Oliveira (2009, p.202) apresentam “qualidade” com base em uma perspectiva polissêmica, em que tanto a concepção de mundo como a de sociedade e de educação evidenciam e definem elementos para qualificar, avaliar e precisar, seja a natureza, as propriedades ou os atributos que se fazem desejáveis em um processo educativo de qualidade social.

Por outro lado, os mesmos autores vinculam “qualidade” a diferentes espaços, atores e processos, bem como a diferentes níveis, ciclos e modalidades educativas, de maneira que a educação deve ser entendida como espaço múltiplo, que compreende diferentes atores, espaços e dinâmicas formativas, efetivado por meio de processos sistemáticos e assistemáticos (DOURADO e OLIVEIRA, 2009, p. 202 e 203), conferindo à APM um papel protagonista entre os órgãos colegiados da Unidade Educacional.

Abdian e Nascimento (2017), ao apoiarem-se na “teoria da gestão democrática da escola pública, cujo centro é a oposição à semelhança entre administração empresarial e escolar”, reforçam que a pouca ou nenhuma participação dos atores no processo de tomada de decisão das organizações contribui para o reforço do papel da APM enquanto ator de representação de toda comunidade escolar.

As abordagens até aqui consideradas para a discussão do que se passou a chamar de construto qualidade educacional e, em especial, o apontamento de Davok (2007) como sendo esse um resultado obtido à luz de um padrão de referência,

motivam a expansão desse entendimento à abordagem proveniente de diferentes segmentos.

Nesse sentido, dados oferecidos pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), revelam, entre os fatores que contribuem para o bem-estar dos alunos na escola, quatro dimensões:

Figura 3: Quatro dimensões - OCDE



Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações sobre bem-estar dos alunos na escola – OCDE; 2015.

Em 2013, o Conselho Nacional de Educação (CNE), encomendou à UNESCO um estudo sobre a inserção internacional de práticas pedagógicas, voltadas ao desenvolvimento de habilidades socioemocionais. Abed (2016, p.8) considera o desenvolvimento de habilidades socioemocionais como caminho para o sucesso escolar na Educação Básica.

De igual maneira, mais recentemente, na busca de facilitar a inserção da BNCC em currículos, práticas pedagógicas, materiais didáticos ou avaliação de aprendizagem, foi elaborado um material orientador que esclarece as 10 Competências Gerais da BNCC para contribuir com o processo de evolução na Educação Básica. Esse documento foi elaborado por pesquisadores do Grupo de Desenvolvimento Integral do Movimento Pela Base e por estudos do Center for Curriculum Redesign (CCR).

As 10 Competências Gerais da BNCC ficaram organizadas com a seguinte estrutura: conhecimento; pensamento científico, crítico e criativo; repertório cultural; comunicação; cultura digital; trabalho e projeto de vida; argumentação; autoconhecimento e autocuidado; empatia e cooperação e responsabilidade e cidadania.

Quadro 4: 10 Competências gerais do BNCC

Competências	Objetivos
Conhecimento	Valorizar e utilizar os conhecimentos historicamente construídos sobre o mundo físico, social, cultural e digital para entender e explicar a realidade, continuar aprendendo e colaborar para a construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva.
Pensamento científico, crítico e criativo	Exercitar a curiosidade intelectual e recorrer à abordagem própria das ciências, incluindo a investigação, a reflexão, a análise crítica, a imaginação e a criatividade, para investigar causas, elaborar e testar hipóteses, formular e resolver problemas e criar soluções (inclusive tecnológicas) com base nos conhecimentos das diferentes áreas.
Repertório cultural	Valorizar e fruir as diversas manifestações artísticas e culturais, das locais às mundiais, e também participar de práticas diversificadas da produção artístico-cultural.
Comunicação	Utilizar diferentes linguagens – verbal (oral ou visual-motora, como Libras, e escrita), corporal, visual, sonora e digital –, bem como conhecimentos das linguagens artísticas, matemática e científica, para se expressar e partilhar informações, experiências, ideias e sentimentos em diferentes contextos, além de produzir sentidos que levem ao entendimento mútuo.
Cultura digital	Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva.
Trabalho e projeto de vida	Valorizar a diversidade de saberes e vivências culturais, apropriar-se de conhecimentos e experiências que lhe possibilitem entender as relações próprias do mundo do trabalho e fazer escolhas alinhadas ao exercício da cidadania e ao seu projeto de vida, com liberdade, autonomia, consciência crítica e responsabilidade.
Argumentação	Argumentar com base em fatos, dados e informações confiáveis, para formular, negociar e defender ideias, pontos de vista e decisões comuns que respeitem e promovam os direitos humanos, a consciência socioambiental e o consumo responsável em âmbito local, regional e global, com posicionamento ético em relação ao cuidado de si mesmo, dos outros e do planeta.
Autoconhecimento e autocuidado	Conhecer-se, apreciar-se e cuidar de sua saúde física e emocional, compreendendo-se na diversidade humana e reconhecendo suas emoções e as dos outros, com autocrítica e capacidade para lidar com elas.
Empatia e cooperação	Exercitar a empatia, o diálogo, a resolução de conflitos e a cooperação, fazendo-se respeitar e promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, suas identidades, suas culturas e suas potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza.
Responsabilidade e cidadania	Agir pessoal e coletivamente com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência e determinação, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários.

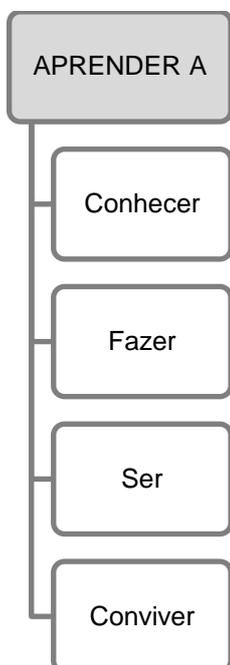
Fonte: Elaborado pela autora com base nas 10 Competências BNCC.

Portanto, o desenvolvimento das habilidades socioemocionais ilustradas anteriormente pelas dez competências são desenvolvidas a partir do processo pedagógico da escola e geram resultados multidimensionais em termos de formação do estudante.

Complementarmente, pesquisa do Instituto Ayrton Senna (IAS) sobre o que é educação para o século XXI aponta o desenvolvimento das competências socioemocionais como habilidades por meio das quais pode-se aprender, praticar e ensinar dentro e fora do ambiente escolar. Tais competências são complementares as já existentes.

O Paradigma do Desenvolvimento Humano proposto pelo PNUD, com base nos estudos de Jacques Delours (1999), coloca o homem no centro dos processos de desenvolvimento, de forma que a educação é considerada oportunidade central para prepará-las e contribuir com a transformação de seu potencial em competências. Esse programa sugere quatro pilares no processo de aprendizado:

Figura 4: Quatro Pilares no Processo de Aprendizado



Fonte: Elaborado pela autora com base no PNUD.

Segundo o IAS, as escolas do século XXI precisam descobrir como inspirar seus alunos no processo de aprendizagem e não restringir as competências acadêmicas. Faz-se necessário desenvolver a criatividade, o espírito inovador e

colaborativo, de forma que o aluno consiga lidar e desenvolver novas ideias e desafios. Para tanto, o IAS reforça a ideia de viabilizar capacitações aos docentes na busca de contribuir com sua formação, sendo este um importante elo no processo de aprendizado do aluno na busca da qualidade educacional.

Diante do exposto neste item, o construto qualidade educacional compreenderia uma multiplicidade de dimensões/atributos/indicadores a serem avaliados/acompanhados/medidos à luz de um padrão de referência subjetivo.

2.3 APM, Gestão e Comunidade Escolar

Em 1998, o MEC publicou um Decreto-Lei, nº 115-A-1998, para reforçar a importância da autonomia e descentralização das escolas frente a uma nova organização do ensino na busca de melhores oportunidades no serviço público educacional que leva em consideração as diversas dimensões da escola quanto a sua organização, parcerias e participação social. Nesse sentido, pode-se inferir:

“[...] em consideração às diversas dimensões da escola, quer no tocante à sua organização interna e às relações entre os níveis central, regional e local da Administração, quer assumir pelo poder local de novas competências com adequados meios, quer ainda na constituição de parcerias socioeducativas que garantam a iniciativa e a participação da sociedade civil. A escola, enquanto centro das políticas educativas, tem, assim, de construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere, dos seus problemas e potencialidades, contando com uma nova atitude da administração central, regional e local, que possibilite uma melhor resposta aos desafios da mudança (Decreto-Lei, nº 115-A-1998).

A gestão escolar é um elemento norteador de estudo frente à construção e solidificação de uma UEx, para que ocorra efetivamente a integração entre a escola e a comunidade, não apenas quanto aos benefícios mútuos, como também na organização de trabalho. Libâneo (2001) aponta que o estudo da escola como organização de trabalho não é novo, há toda uma pesquisa sobre administração escolar que remonta aos pioneiros da educação nova, nos anos 30 (LIBÂNEO, 2001, p.1).

A gestão escolar, em Lück (2000, p.7), está ligada a uma importante face da educação em que se torna possível observar a escola e seus problemas educacionais, buscando ampliar seja por sua visão estratégica ou por ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente.

Entretanto há novas reflexões para dificuldade que podem surgir ao se falar de gestão escolar. Em Lins (2000, p.446), encontra-se que a escola é uma organização

social viva, determinada por seu modo de ser e de fazer dinamicamente orientado pelas crenças e orientações de quem faz parte de seu ambiente. Assim sendo, não existe uma escola igual à outra, daí a necessidade de diferentes formas de gestão.

Para Lück (2000, p.7), a educação brasileira vem dedicando muita atenção à gestão escolar (superando o conceito de administração), visto que o elemento humano vem contribuindo de maneira benéfica para construção dessa identidade. A APM, como visto anteriormente nesta pesquisa, é um dos mecanismos que, segundo a mesma autora (Lück, 2009, p.72), atua junto com a gestão escolar enquanto órgão colegiado, que são organizadores da participação dos membros da comunidade escolar nessa gestão.

Lück (2000, p.7) aponta que a gestão⁸ poderá ser considerada, além de uma dimensão educacional, um importante elo no processo de organizar e articular as condições humanas e materiais. A ampliação sobre a discussão dos modelos educacionais de gestão engloba ainda características específicas segundo outras propostas.

Assim como para gestão escolar, compete estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados. Ainda em Lück (2000, p.7), é possível encontrar que ações conjuntas na escola precisam estar associadas e bem articuladas. A autora também considera que a APM, enquanto órgão colegiado, pode constituir um espaço efetivo e organizado de participação da comunidade escolar, sendo assim, um importante parceiro.

Sobre os tipos de gestão, acrescenta-se a reflexão de Libâneo (2013, p.105), que aponta essa abordagem como um elemento complementar para compreensão sobre organização escolar.

O quadro a seguir, com base nos apontamentos de Libâneo (2013), apresenta informações acerca dos tipos de gestão. Foram organizadas conforme seus objetivos, características e considerações do autor.

⁸ A origem da palavra gestão advém do Latim *gestio* (ato de administrar, de gerenciar), *gerere* (levar, realizar).

Quadro 5: Síntese dos Tipos de Gestão

	TÉCNICO-CIENTÍFICA	AUTOGESTIONÁRIA	INTERPRETATIVA	DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA
Objetivo	- visa à racionalidade do trabalho.	- baseado na responsabilidade coletiva.	- trabalhar com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais das pessoas.	- defender uma forma coletiva de tomada de decisões, sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual.
Características	- prescrever de forma detalhada as funções e tarefas; acentuar a divisão técnica do trabalho escolar; centralizar o poder no diretor; formas de comunicação verticalizadas; maior ênfase nas tarefas do que nas interações pessoais.	- ausência da direção centralizada e da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. - promover o poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político. - decidir de forma coletiva (por meio de assembleias e reuniões).	- privilegiar menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora” como valores e práticas compartilhadas.	- buscar objetividade no trato de questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais, sem prejuízo da consideração dos significados subjetivos e culturais. - utilizar acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões.
Considerações	- versão mais conservadora para esta concepção: é denominada administração clássica ou burocrática. - versão mais recente é conhecida como modelo de gestão da qualidade total, com utilização mais acentuada de métodos e práticas de gestão da administração empresarial.	- tende a recusar o exercício da autoridade e formas mais estruturadas de organização e gestão. - alternar o exercício de funções e a ênfase nas relações pessoais.	- a escola é uma realidade social subjetivamente e socialmente construída, não uma estrutura dada e objetiva.	- busca advogar formas de gestão participativa, mas não de excluir a necessidade da coordenação.

Fonte adaptada: LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática; 6ª edição, São Paulo, Heccus Editora (2013).

Na Constituição Brasileira de 1988, os direitos à educação ficam evidentes no Artigo 6º (como um direito social) e o Artigo 205º (direito de todos e dever do Estado e da família) contemplando, portanto, as responsabilidades do Estado e da Família.

A LDB, por sua vez, garante a gestão democrática do ensino público por meio da participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola — conforme atenda suas necessidades — e da participação da comunidade em Conselhos Escolares ou equivalentes (LDB, LEI 9394/96, Artigo 14º).

Segundo matéria publicada em outubro de 2013, pela revista Nova Escola, ao gestor escolar cabe a manutenção da escola em meio ao sistema educacional (visto a necessidade de atender o sistema educacional), assim como mediar a convivência entre a comunidade local e externa.

A mesma pesquisa aponta como atribuições deste gestor:

a) cuidar das finanças da escola; b) prestar contas à comunidade; c) conhecer a legislação e as normas da Secretaria de Educação para reivindicar ações junto a esse órgão; d) identificar as necessidades da instituição e buscar soluções junto às comunidades interna e externa e à Secretaria de Educação; e) prezar pelo bom relacionamento entre os membros da equipe escolar, garantindo um ambiente agradável, limpo e organizado; f) garantir a integridade física da escola, tanto na manutenção dos ambientes quanto dos objetos e equipamentos; g) conduzir a elaboração do projeto político-pedagógico, o PPP, mobilizando toda a comunidade escolar nesse trabalho e garantindo que o processo seja democrático até o fim; h) acompanhar o cotidiano da sala de aula e o avanço na aprendizagem dos alunos; i) ser parceiro do coordenador pedagógico na gestão da aprendizagem dos alunos; j) incentivar e apoiar a implantação de projetos e iniciativas inovadoras, provendo o material e o espaço necessário para seu desenvolvimento; k) gerenciar e articular o trabalho de professores, coordenadores, orientadores e funcionários; l) manter a comunicação com os pais e atendê-los quando necessário.

O apoio dos órgãos colegiados, como a APM, caminha de maneira paralela, tendo visto que a parceria entre pais e mestres precisa ocorrer de maneira efetiva, para que os resultados na educação alcancem índices considerados mais significativos de forma mais efetiva.

2.4 APM e Pais

A família se torna um importante ator nesse processo de parceria frente à gestão escolar, uma vez que se envolva no processo de cidadania, em que o indivíduo passe a reconhecer seus direitos e deveres na sociedade (SILVA, 2014, p.2).

A supracitada parceria pode, segundo Cavalcanti (1998, p.3), desenvolver a colaboração dos pais para suprir tanto a falta de recursos financeiros, como a necessidade de melhorar a infraestrutura da escola, a qual é capaz de quebrar barreiras que ela mesma construiu para afastar a participação efetiva dos pais, como presente nos objetivos da APM anteriormente citados. Essa ideia fica reforçada em Paro (1999), que lembra a importância de se buscar mecanismos que favoreçam tais parcerias.

Em um mapeamento realizado por Todos pela Educação, foram feitos alguns apontamentos sobre os envolvimento dos pais na vida escolar de seus filhos. A escala apresentada no mapeamento aponta os 'Pais Ativistas' como mais envolvidos e 'Pais Distantes' menos participativos.

Quadro 6: Envolvimentos dos pais na vida escolar de seus filhos

PAIS ATIVISTAS	São os pais que adotam a educação como causa. No geral, são mais envolvidos na vida dos filhos em todos os aspectos, não apenas escolar. Muitos pararam de trabalhar para acompanhá-los. São os pais que convidam os amigos do filho para estudar em casa. Estão na porta da escola diariamente. Não perdem uma reunião, participam de grupo de pais e projetos voluntários.
PAIS ENVOLVIDOS	Esses pais não querem mudar o mundo, mas estão ligados à vida escolar dos filhos; os filhos são a causa; fazem o que precisam: acompanham lição, reunião, bilhetes, falam com professores; forte percepção de que a relação próxima com a escola ajuda o filho a se concentrar nos estudos.
PAIS VINCULADOS	O vínculo com a escola existe, mas é fraco; não realizam acompanhamento de perto; só aparecem na escola quando chamados individualmente. Perguntam eventualmente sobre lição, mas não as fazem com seus filhos; não conversam diariamente sobre escola com o filho; são pais ausentes e fazem o mínimo quando solicitados.
PAIS DISTANTES	Geralmente trabalham muito, nunca estão em casa com os filhos e têm pouco tempo para acompanhar a escola; o vínculo efetivo com a criança é baixo, não há diálogo, carinho ou sentimento de proteção (são casos extremos). Presença na escola é rara (quando acontecem dorme em reuniões ou saem mais cedo). Não percebem a educação como caminho para um futuro melhor.

Fonte: Adaptado de "A Importância da participação dos pais na educação escolar". Duas pesquisas mostram que os pais fazem mais diferença na vida escolar dos filhos quando passam a mensagem de que a educação importa. Camila Guimarães (Revista Época: 15/10/2014).

As informações contidas nesse mapeamento reforçam a ideia de que pais participativos e atuantes em uma escola podem contribuir de maneira significativa para uma escola mais eficiente. Para o MEC (2004), a escola atual imprime a

necessidade de uma gestão democrática, de maneira que a participação da sociedade seja efetiva. Assim, a gestão da escola

“se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais (pais, professores, funcionários, estudantes...). Logo, a sua construção não pode ser individual, pelo contrário, deve ser coletiva, envolvendo os diversos atores na discussão e na tomada de decisões. Para que a tomada de decisão seja partilhada, é necessária a implementação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares, Conselho de Classe...), o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis, a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola. (...) a efetivação da gestão democrática como aprendizado coletivo deve considerar a necessidade de se repensar a organização escolar, tendo em mente a importância desta na vida das pessoas, bem como os processos formativos presentes nas concepções e práticas que contribuam para a participação efetiva e para o alargamento das concepções de mundo, homem e sociedade dos que dela participam” (MEC, 2004).

Para tanto, é preciso criar mecanismos em que tais participações possam ser efetivas. O MEC (2004) ainda reforça que a efetivação e a consolidação de mecanismos de participação da comunidade educacional devem ser incentivadas mediante: Conselho Escolar, grêmios estudantis, associação de pais, conselhos de classes, entre outros, na perspectiva de construção de novas maneiras de se partilhar o poder de decisão nas instituições.

Assim, para o MEC (2004), a superação dos processos centralizados de decisão e a gestão colegiada podem ser entendidas como decisões que nasçam das discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola, e orientadas pelo sentido político e pedagógico presente nessas práticas.

A APM, mais uma vez, pode ser citada como parceira da escola, por ser constituída de diversos atores sociais com objetivos voltados a melhorar a qualidade do ensino brasileiro de maneira efetiva.

2.5 APM, Funcionários e Comunidade

Esta pesquisa apresentou funções previstas para APM. Desta forma, os funcionários da escola podem participar da Unidade Executora, visto que foi proposto que se promovam debates para discutir problemas existentes (de ordem administrativa ou pedagógica).

Tais decisões são fundamentais para que os objetivos da APM sejam alcançados pela equipe escolar, uma vez que a transparência é fundamental da construção de uma gestão efetivamente democrática.

Alguns estados brasileiros, como é o caso do Paraná, entendendo essa importância, passou a adotar como sigla a APMF, Associação de Pais, Mestres e Funcionários, na busca de incentivar a participação de toda comunidade nas decisões ligadas à educação.

A participação da comunidade também pode ser vista como um elemento de vital importância para uma gestão democrática. Segundo Silva (2014, p.7), a busca por uma gestão democrática é uma luta das escolas públicas e está presente na Constituição de 1988, mediada pela participação de mecanismos como: Conselho Escolar, Assembleia Escolar, Grêmios Estudantil, Associação de Pais e Mestres (APM), organizações associativas da escola, entre outros.

A participação social na educação, como mencionado anteriormente, é prevista desde a Constituição de 1988 (como no Artigo 205º), de maneira que se faz presente o papel da sociedade no processo de educação, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

2.6 Estudos empíricos e teóricos da APM

Em janeiro de 2019, o banco de dissertações da Capes aponta 20 pesquisas sobre APMs, que são registros apresentados nos últimos 20 anos. Observando os resumos desses trabalhos, apenas 10 estão voltados efetivamente para a Associação de Pais e Mestres; 9 são dissertações e 1 apenas artigo.

Entre as nove dissertações, 6 delas trabalham estudos empíricos voltados à APM no Estado de São Paulo, um caso no Mato Grosso do Sul, um caso no Amazonas e um na Bahia.

Em meio à leitura de tais trabalhos, será feito o destaque para apenas 3 dissertações disponíveis, que abordam estudos de escolas em São Paulo, nas quais se apresenta, entre as considerações realizadas, o apontamento de Antônio (2008),

“Ao longo dos anos, os pais ficaram cansados de serem chamados para receber reclamações dos filhos ou para contribuir com dinheiro ou serviço. É necessário fortalecer a verdadeira participação no interior das escolas. É preciso que a A.P.M. assuma seu papel na democratização do processo escolar. A grande tarefa dos condutores da escola pública é tornar possível a participação e o trabalho comunitário” (ANTÔNIO, 2008, p.149).

Assim, o autor contempla a maior parte dos objetivos apresentados pela FDE, também colocados ao longo desta pesquisa, uma vez que trabalha com a colaboração com a direção do estabelecimento para atingir os objetivos educacionais pretendidos

pela escola; com a representação das aspirações da comunidade e dos pais de alunos na escola; com a mobilização de recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a escola.

Em sua pesquisa, a autora Lino (2012, p.19), que faz uma varredura em pesquisas sobre o tema, também citando o autor destacado anteriormente em alguns momentos, aponta informações voltadas à questão da burocratização das APMs por parte das escolas e o fato de a escola “ser vista como uma empresa educativa”, precisando ser “gerida como tal”.

Matsui (2006, p.50) retoma, em um momento da sua pesquisa, que muitos pais ainda não apresentam a consciência sobre a importância de sua participação nas escolas públicas. Para a autora, o “que prevalece é um estado de conformismo”. Esse ponto também ficou implícito em algumas das entrevistas realizadas para este trabalho, apresentadas no Capítulo 4. Destaca-se ainda que, em sua pesquisa, para os pais, na sua maioria, “a participação é vista como execução, ou seja, participar significa contribuir com a mão de obra na escola”.

As colocações realizadas até o momento neste item contribuem com a presente pesquisa, uma vez que os estudos efetivos sobre APM ainda apresentam lacunas e uma vasta área para exploração em sua história e em sua atuação prática nas escolas, reiterando que nenhum desses estudos trabalhou especificamente com escolas do Centro Paula Souza.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem o propósito de relacionar a revisão teórica com as informações da realidade, o que torna necessário estabelecer um modelo conceitual operativo, quer dizer, o delineamento da pesquisa Gil (2002). Para isso, o capítulo foi estruturado em cinco partes.

Inicialmente destaca-se o delineamento da pesquisa, no qual o procedimento metodológico tomado como mais adequado para atender foi o estudo exploratório. Essa adequação decorre da profundidade necessária na coleta de dados junto aos atores atuantes na APM. No caso da presente pesquisa, foram selecionados representantes da direção, pais, funcionários, professores e alunos, alvos deste estudo, exigindo uma abordagem qualitativa de coleta de dados, por meio de análise documental (atas de reuniões) e entrevistas individuais (semidiretivas).

A segunda parte apresenta a descrição do processo de definição das unidades informantes, explicitando o critério adotado no processo de seleção, bem como os procedimentos inicialmente previstos para a coleta de dados e análise. Nesse item, incluiu-se o roteiro orientador da análise de documentos acessados (atas de reuniões da APM nos últimos três anos) e da entrevista semidiretiva com atores participantes da APM.

A terceira parte trata da apresentação do protocolo da pesquisa e das fontes de dados, enquanto a quarta parte apresenta a descrição das Unidades Escolares selecionadas para estudo e para controle.

Por fim, a última parte apresenta o descritivo que orientou a construção do produto deste estudo, identificado como um manual de boas práticas em APM associadas à promoção de qualidade educacional na Unidade Escolar.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Este estudo caracterizou-se como exploratório em função da pouca elaboração teórica que havia sobre o objeto de pesquisa, ou seja, existe pouca discussão sobre a contribuição de APM no processo de gestão escolar para a promoção de qualidade educacional. Nesse sentido, o estudo exploratório possibilitou à pesquisadora trazer à evidência informações com maior profundidade sobre a atuação da APM nas Unidades Escolares estudadas (CRESWELL, 2010), a interação dessa atuação com as atividades da gestão escolar e eventuais transbordamentos em termos de promoção de qualidade educacional.

Registre-se que o estudo exploratório não é opção da pesquisadora, mas exigência do fenômeno de pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005) e, nesse contexto, o presente estudo ratificou a pertinência da abordagem exploratória qualitativa, em decorrência da situação ainda incipiente em termos de informações sobre a realidade cotidiana da atuação da APM eficiente, eficaz e efetiva na implementação de seus objetivos associados à produção de apoio à qualidade educacional na Unidade Escolar.

Ademais, registra-se que este estudo foi de caráter transversal, visto que envolveu a coleta de informações junto ao público alvo em uma única vez, obtendo-se um panorama das características do fenômeno em um único momento do tempo para os pontos fortes, fracos e lacunas no processo de atuação da APM (SARAIVA JUNIOR; CRUBELLATE, 2012).

Ainda sob a perspectiva exploratória, este estudo enquadrou-se na estratégia de investigação de estudo de caso, opção que se apoia na abordagem de Creswell (2010) e Godoy (2010), os quais observam que esse tipo de delineamento de pesquisa pode ser utilizado em diversas situações, nas quais o pesquisador explora em profundidade um determinado tema, tendo como questões de interesse as do tipo “como” (exemplo: como se dá a atuação da APM perante cada objetivo/requisito) e “por que” (exemplo: ação ou evento voltado para atender as necessidades da promoção da qualidade educacional em suas diferentes dimensões), bem como, na abordagem de Yin (2010), que indica ser essa estratégia uma forma de investigação empírica de fenômeno contemporâneo dentro de um contexto social em que a fronteira entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas.

Nesse sentido, o uso do estudo de caso possibilitou o conhecimento das estratégias, ações e atuações que operacionalizaram os objetivos formais da APM e como esses teriam repercutido sobre a construção da qualidade educacional em cada UE, à luz da documentação examinada e da opinião dos atores entrevistados.

3.1.1 Definição dos Casos

Um conjunto de procedimentos foi necessário para definição dos casos de estudo e fontes de informação. Considerando que o estudo se propõe a estudar sobre o papel da APM como apoio da gestão escolar, em especial para a construção da qualidade educacional, julgou-se pertinente o estudo de dois casos de forma que os requisitos de seleção encontram-se descritos a seguir.

Os casos selecionados nesta pesquisa foram identificados como: caso de estudo (Caso 1) e caso de controle (Caso 2).

Ambas as Unidades Escolares fazem parte do Centro Paula Souza, o qual foi motivo da escolha em função do interesse da pesquisadora e do apoio e incentivo recebido da Instituição ao longo de todo processo de pesquisa.

Os requisitos que orientaram a seleção dos casos foram:

- Caso 1: requisitos do caso estudado: caso típico de escola com bom desempenho escolar avaliado pela condição de estar entre as 10 melhores ETECs do Estado de São Paulo, segundo a classificação do ENEM, e contar com uma APM ativa desde sua implantação.
- Caso 2: requisito do caso de controle: caso típico de escola com desempenho nas posições inferiores entre as ETECs do Estado de São Paulo, segundo a classificação do ENEM; apresentar uma APM em atividade independentemente do tempo de sua instalação.

Outras variáveis de controle: número de alunos (escolas apresentaram número equivalente de alunos); tempo equivalente de existência; horário equivalente de funcionamento (matutino, vespertino e noturno); escolas com os mesmos tipos de modalidades (Ensino Médio, Ensino Técnico e Ensino Técnico integrado ao Ensino Médio).

Assim, dentro desse contexto de requisitos, foi definido como objeto de pesquisa a ETEC Takashi Morita (como caso de estudo 1) e a ETEC Professora Maria Cristina Medeiros (como caso de estudo 2).

Enquanto caso típico de escola com bom desempenho de APM, a ETEC Takashi Morita⁹ está localizada à Avenida Mário Lopes Leão, 1050, Santo Amaro, São Paulo/SP, desde 2009. Com pouco mais de 700 alunos, está entre as dez melhores ETECs da cidade de São Paulo e região metropolitana em aproveitamento do ENEM. Sua nota, no ENEM de 2015, foi de 611,34. Em dados oferecidos pela escola, foi possível observar que, em 2012, ao formar sua segunda turma de Ensino Médio, ficou em 46^o entre as 50 melhores escolas públicas existentes no Brasil dos

⁹Recebeu esse nome apenas em 2011, em homenagem a um dos sobreviventes da bomba atômica em Hiroshima (na época com 21 anos). Veio para o Brasil em 1956. Atualmente, com 89 anos, é dono de uma mercearia no bairro do Jabaquara, em São Paulo, e preside a Associação dos Hibakushas no Brasil.

resultados do ENEM e entre as 10 melhores ETECs da capital, ficando em 8ª posição da classificação do ENEM. Esse resultado (46º) foi repetido em 2013, 2014 e 2015. Em 2015, destaca-se ainda a inserção de 64 alunos em universidades públicas, inclusive no curso de medicina da USP, totalizando aproximadamente 60% dos alunos formados nesta UE. Em 2016, foi considerada a 28ª melhor escola pública, dentre as mais de 61 mil escolas públicas do Brasil, fazendo crescer o número de aprovações nas universidades públicas para quase 80% dos seus alunos.

Como caso típico de controle, a ETEC Professora Maria Cristina Medeiros¹⁰ está localizada à Rua Bélgica, 88, Jardim Alvorada, Ribeirão Pires/SP, foi inaugurada como unidade autônoma em 2006 com apenas duas salas de Ensino Técnico (Química e Turismo). A ETEC foi crescendo e novos cursos foram sendo implantados, inclusive na modalidade Telecurso Técnico (ensino na modalidade à distância e presencial, dos Cursos Técnicos em: Gestão de Pequenas Empresas, Comércio e Logística). Atualmente com cerca de 700 alunos, a escola se encontra entre as 60 melhores escolas públicas do Estado de São Paulo no que tange às notas apresentadas por seus alunos no ENEM, e 42ª do ranking entre as ETECs apresentados pelo CPS. As aprovações em universidades públicas ganham destaque, uma vez que em 2017, 29 alunos foram aprovados em tais vestibulares — desses, 10 alunos entraram em FATECs.

3.1.2 Fontes de informação

Dois tipos de fontes de informação foram utilizados: documentos (atas de reuniões da APM) e entrevistas semidiretivas com atores da APM previstos por legislação, com atuação efetiva ou não nos respectivos casos estudados.

¹⁰A Professora Maria Cristina Medeiros foi a primeira diretora da ETEC de Ribeirão. Faleceu em 22 de maio de 2015, em virtude do agravamento do seu estado de saúde (aneurisma sofrido em 2013). Com a publicação do Decreto N.º 61.571, no Diário Oficial do Estado do dia 21/10/2015, página 03, a Unidade de Ensino passou a denominar-se “Escola Técnica Estadual Professora Maria Cristina Medeiros”, como forma de homenagear e agradecer a professora, pela dedicação durante o período em que permaneceu na direção da Unidade Escolar.

3.1.2.1 Documentos: Atas de reuniões da APM

A coleta de dados em documentos (foco nas atas de reuniões da APM) consistiu em buscar informações secundárias para evidenciar estratégias, programas e ações discutidos em reuniões da APM.

A identificação desse conteúdo foi orientada pelos objetivos da APM/categorias de análise extraídas do referencial teórico, complementado por situações identificadas na própria observação empírica do documento.

Quadro 7: Roteiro de registro das ocorrências identificadas nos documentos

Objetivos/categorias de análise - APM	Registro das ocorrências identificadas nos documentos
a) colaborar com a direção para atingir os fins educacionais pretendidos pela escola.	
b) representar as aspirações da comunidade e dos pais de alunos na escola;	
c) mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a escola (contribuir para a melhoria do ensino; desenvolver atividades de assistência ao escolar; conservar e manter o prédio);	
d) colaborar na programação do uso do prédio da escola pela comunidade;	
e) favorecer o entrosamento entre pais e professores;	
f) prestar serviços à comunidade, oferecendo cursos, de formação inicial e continuada de trabalhadores em geral;	

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a leitura das atas, seguiu-se cada um dos objetivos/categorias de análise já apresentadas ao decorrer desta pesquisa, em que observou se a UE contemplou ou não cada um desses itens em cada uma das atas apresentadas para o Caso 1 e para o Caso 2.

Os documentos foram apresentados por cada UE, não tendo a participação da pesquisadora nesta seleção.

Registre-se que as evidências obtidas nesse processo serviram de subsídio na preparação das entrevistas semidiretivas e conduzidas com os atores participantes da APM.

3.1.2.2 Atores entrevistados

O grupo alvo de entrevistas foi composto por gestão, professores, funcionários, pais e alunos, tendo sido realizadas 10 entrevistas em cada UE, conforme descrição a seguir:

Quadro 8: Divisão das Entrevistas

Atores	Caso 1	Caso 2
Gestão	2	2
Professores	2	2
Funcionários	2	2
Pais	2	2
Alunos	2	2
Total: 20 entrevistados	10 entrevistas	10 entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora.

A coleta de dados deu-se por meio da condução de entrevistas semidiretivas como meio de obter dados primários que contemplassem os achados da análise documental.

Observou-se que as entrevistas semidiretivas apresentaram natureza flexível de sua aplicação, permitindo tomar decisões quanto à intensificação ou aprofundamento de temáticas emergidas no processo (GODOY, 2010), ou mesmo não abordar determinada temática inicialmente prevista, caso seja identificada sua pertinência no âmbito de uma unidade informante.

Portanto, para essa coleta, foi utilizado roteiro com os temas de interesse da pesquisa, conforme ilustrado a seguir:

Quadro 9: Roteiro utilizado para entrevistas

<p>Entrevistado nº__ Segmento_____ UE _____</p> <p>Data ____/____/2018 Hora Início:_____ Hora Término _____</p> <p>Apresentação da aluna; orientações gerais para gravação das entrevistas...</p> <p>Roteiro:</p>

1. Para começar, poderia contar um pouco sobre como você começou aqui na escola? Como você conheceu a escola? Como você vê a escola?
- 2.a) Poderia falar um pouco sobre como é essa escola, quais objetivos educacionais são pretendidos hoje e para os próximos 4 ou 5 anos?
- 2.b) Poderia falar um pouco sobre como é a APM dessa Escola?
3. [Aprofundando temas] Então, como pode ser descrito o relacionamento da APM com a direção da Escola.
 - 3.a) “Haveria” algum efeito disso sobre o segmento de alunos?
 - 3.b) E sobre os professores, há alguma influência? Na capacitação; na motivação; no comportamento...
 - 3.c) E sobre os funcionários...
 - 3.d) E sobre os pais? Participação na escola em diferentes situações... Relação com os filhos sob o aspecto pedagógico...
4. Poderia descrever como é o relacionamento da APM...
 - 4.a) Com os professores? [Como ocorrem, por que ocorrem e qual ou quais os resultados dessa prática – isso é fundamental para depois você saber se é um ponto de boas práticas].
 - 4.b) Poderia descrever o relacionamento da APM com os alunos?
 - 4.c) E como é o relacionamento da APM com os pais?
 - 4.d) A APM mantém algum tipo de relacionamento com funcionários da escola, mas que não são professores?
 - 4.e) [Somente coloca esse tema “e” se você precisar explorar, ainda, algo sobre ele] E como a APM se relaciona com o diretor(a) da escola?
 - 4.1. Isso atende o que os alunos, pais, funcionários, professores e direção esperam da APM?
- 5.a) De forma geral, descreva como se dá a atuação da APM na promoção da relação entre o aluno e o professor (identificar práticas nesse quesito e sua influência sobre a qualidade de ensino).

5.b) E entre o aluno e a escola (identificar práticas e o que isso reflete no seu comportamento pedagógico, disciplinar).

5.c) E como a APM estaria atuando na promoção de relacionamento entre a escola e a comunidade externa (identificar práticas e como isso reflete no desempenho da escola, na qualidade do ensino).

5.d) Como a APM atua em relação ao relacionamento entre os pais e os professores (identificar práticas e como isso reflete no desempenho da escola, na qualidade do ensino).

6.a) Poderia contar um pouco sobre a atuação da APM em termos de conservação e manutenção da infraestrutura dessa Escola [conservação e manutenção].

6.b) Como é a atuação da APM em termos de programação de atividades do uso do prédio pela comunidade em períodos ociosos; explorar...

- Quais práticas são executadas;
- Quem é o público alvo de cada prática;
- Como obtém recursos humanos para realizar a prática;
- Como obtém recursos materiais e financeiros para realizar a prática;
- Quais os retornos para o aluno?
- Quais os retornos para a qualidade do ensino?
- Quais os retornos para outros objetivos pretendidos pela escola (identificar objetivos influenciados e qual a influência)...

7.a) Fale um pouco sobre o seu pensamento de outras práticas essenciais de serem adotadas pela APM para promoção de maior entrosamento entre pais e professores.

7.b) E para a APM contribuir efetivamente para a melhoria do ensino? (explorar justificativas)...

7.c) Como poderia a APM atuar para promover efetivamente a convivência de pais, professores e alunos (explorar justificativas)...

7.d) Como contribuir para ampliar a assistência socioeconômica ao aluno (explorar justificativas)...

7.e) Como poderia a APM atuar para preencher lacunas que efetivamente contribuiriam para dar assistência à saúde física e/ou psicológica do escolar. Poderia falar sobre isso? (explorar justificativas)...

7.f) Como são feitas as parcerias da escola? Via APM? Comunidade...

8. Para finalizar esta entrevista, vou pedir para você fazer um balanço sobre alguns aspectos do cotidiano da escola, da APM e de públicos da escola.

Então, pensando sempre na construção das diversas dimensões da qualidade educacional, pedagógica, social, psicológica, infraestrutura e outras, o que você diria que:

Mais aproxima:	Por quê?
Os pais da escola?	
Os alunos dos professores?	
O aluno da escola?	
A gestão escolar da APM?	
O professor da APM?	
Os pais da APM?	
A comunidade externa da APM?	

O que mais afasta...	Por quê?
Os pais da escola?	
Os alunos dos professores?	
O aluno da escola?	
A gestão escolar da APM?	
O professor da APM?	
Os pais da APM?	
A comunidade externa da APM?	

O que é para você boas práticas para a APM?

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, as entrevistas duraram de 40 minutos a 80 minutos, totalizando 1.330 minutos de entrevistas, sendo aproximadamente 700 minutos para os entrevistados do caso 1, e cerca de 600 minutos para os entrevistados do caso 2.

Essas entrevistas foram gravadas com autorização dos informantes e transcritas de forma literal e integralmente, de forma que seu conteúdo fosse posteriormente analisados à luz dos objetivos/categorias de análises da APM, extraídos do referencial teórico deste estudo.

Registra-se que a análise desses conteúdos foi vinculada aos informantes de acordo com códigos formados a partir da identificação do segmento do ator, sendo

portanto: Gestão - SG; Professor - SP; Funcionário - SF; Família – SFa e Aluno – SA. Do caso de vínculo do ator: Caso 1 – C1 ou Caso 2 – C2. A sequência do ator entrevistado representada por Entrevistado 1 – E1 ou Entrevistado 2 – E2 do segmento conforme identificado nos quadros a seguir:

Quadro 10: Siglas para identificação dos entrevistados Caso 1

		CÓDIGOS FINAIS CASO 1	
Atores	Caso	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Gestão (SG)	Caso 1	SGC1E1	SGC1E2
Professor (SP)		SPC1E1	SPC1E2
Funcionário (SF)		SFC1E1	SFC1E2
Família (SFa)		SFaC1E1	SFaC1E2
Aluno (SA)		SAC1E1	SAC1E2

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 11: Siglas para identificação dos entrevistados Caso 2

		CÓDIGOS FINAIS CASO 2	
Atores	Caso	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Gestão (SG)	Caso 2	SGC2E1	SGC2E2
Professor (SP)		SPC2E1	SPC2E2
Funcionário (SF)		SFC2E1	SFC2E2
Família (SFa)		SFaC2E1	SFaC2E2
Aluno (SA)		SAC2E1	SAC2E2

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 Procedimento de Análise

Os dados foram analisados a partir da orientação da técnica de análise de conteúdo. As categorias de análise utilizadas nesta pesquisa foram dimensionadas à medida que o referencial teórico foi sendo construído, em consonância com as opções epistemológicas da pesquisadora durante o desenvolvimento do estudo.

A título de ilustrar a orientação analítica dos conteúdos significativos no exame de documentos e nos conteúdos das entrevistas semidiretivas, foi construída uma matriz de amarração, considerando as dimensões da qualidade educacional, os objetivos/requisitos de APM com as abordagens teóricas que nortearam a identificação de estratégias, programas, ações e atuações praticadas pela APM da unidade educacional.

Antes, porém, complementa-se o entendimento sobre estratégia e programa, ação e atuação que orientam a coleta de dados, na medida em que se buscou identificar tais ocorrências junto aos atores alvo da pesquisa, no sentido de evidenciar as boas práticas das Unidades Escolares que foram caso de estudo.

- Estratégia: a) é um plano ou um guia ou um curso de ação para o futuro, mas também é b) um padrão, visto revelar a consistência de um comportamento ao longo do tempo. Ainda, as estratégias c) é posição e d) perspectiva, ou seja, a maneira de uma organização fazer as coisas (MINTZBERG, 2004, p. 34).
- Programas: são os planos de ações, com especificação de metas, pontos de controle e marcos. São operacionais, especificando as ações da organização. Sob a ótica convencional, os programas estão subordinados às estratégias (MINTZBERG, 2004, p. 70).
- Ação: está ligada à estratégia, à tomada de decisões; a implementação de ações busca conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens a uma organização (ROCHA, 1999, p. 46); no que tange à atuação, esta está ligada ao procedimento, à conduta.

Quanto às dimensões da qualidade educacional, apontadas ao longo desta pesquisa, estas encontram-se contempladas na matriz de amarração colocada a seguir; reitera-se que se agregam às competências socioemocionais anteriormente descritas no item 2.3 deste trabalho.

A orientação dada pela matriz de amarração dá-se no sentido da busca do significado nas manifestações dos entrevistados, nas categorias às quais desejamos enquadrá-las quanto ao significado das falas, ainda que se corre o risco de perder uma ação significativa apresentada e não prevista nas categorias *a priori* definidas (GODOI et al, 2006).

Quadro 12: Matriz de amarração das Categorias de Análise

Dimensão	Objetivo/Requisito	Abordagem Teórica	Autores
I. Pedagógica	A) colaborar com a direção do estabelecimento para atingir os objetivos educacionais pretendidos pela escola.	Construir com toda a comunidade escolar algumas normas simples e claras que contribuam para o melhor funcionamento das escolas, onde se discutam:	CONFENAPA, 2008
II. Social		1. Resultados da aprendizagem, ligadas aos alunos.	
V. Admin/Financ/Gestão		2. [...] respeito às diferenças, cultura de paz, direitos humanos, princípios éticos, voltados à comunidade escolar como um todo.	
		3. [...] princípios de tolerância, cooperação e solidariedade, devem ser prioridade de cada mãe, pai ou responsável, em meio ao grupo social em que se está inserido.	
I. Pedagógica		4.1 [...] redes de cooperação, parcerias com outras instituições, buscar a parceria efetiva da comunidade em torno da instituição.	
V. Admin/Financ/Gestão	4.2. Tanto a APM como os Conselhos Escolares são percebidos como importantes mecanismos para efetiva gestão democrática e que a família faça valer não apenas seus direitos, como seus deveres junto ao processo educacional.		
V. Admin/Financ/Gestão	B1) representar as aspirações dos pais de alunos na escola.	5. Adotar a instituição escolar de uma estrutura administrativa ágil, que favoreça o bom desempenho do trabalho coletivo e cooperativo [...].	Paro, (2007)
I. Pedagógica		6. Instituição auxiliar da escola terá por finalidade colaborar no aprimoramento do processo educacional [...].	Decreto LEI 48.408 (06/01/04)
V. Admin/Financ/Gestão		7. Instituição auxiliar da escola terá por finalidade colaborar [...]na integração família-escola-comunidade.	
V. Admin/Financ/Gestão		8. O compartilhamento de decisões e informações e a transparência na administração dos recursos da escola para comunidade geram qualidade na educação.	Decreto LEI 48.408 (06/01/04)

Dimensão	Objetivo/Requisito	Abordagem Teórica	Autores
I. Pedagógica	B2) representar as aspirações dos professores na escola.	6. Instituição auxiliar da escola terá por finalidade colaborar no aprimoramento do processo educacional [...].	Decreto LEI 48.408 (06/01/04)
V. Admin/Financ/Gestão		8. O compartilhamento de decisões e informações e a transparência na administração dos recursos da escola para comunidade geram qualidade na educação.	CONFENAPA, 2008
		9. Ampliar a condição para a melhora da qualidade de ensino, tendo a comunidade interna [...], assumindo responsabilidades pelo destino da instituição.	LÜCK, 2009
V. Admin/Financ/Gestão	B3) representar as aspirações dos funcionários na escola.	8. O compartilhamento de decisões e informações e a transparência na administração dos recursos da escola para comunidade geram qualidade na educação.	CONFENAPA, 2008
		9. Ampliar a condição para a melhora da qualidade de ensino, tendo a comunidade interna [...] assumindo responsabilidades pelo destino da instituição.	LÜCK, 2009
I. Pedagógica	B4) representar as aspirações dos alunos na escola.	6. Instituição auxiliar da escola terá por finalidade colaborar no aprimoramento do processo educacional [...].	Decreto LEI 48.408 (06/01/04)
		10. Não há um fator isolado que explique o bom desempenho dos alunos, mas sim um campo magnético formado por múltiplos fatores que sustentam e apoiam a aprendizagem e o bom desempenho dos estudantes.	GARCIA, 2015
III. Psicológica		11. Instituição auxiliar da escola terá por finalidade colaborar [...] na assistência ao escolar [...].	Decreto LEI 48.408 (06/01/04)
V. Admin/Financ/Gestão		9. Ampliar a condição para a melhora da qualidade de ensino, tendo a comunidade interna [...] assumido responsabilidades pelo destino da instituição.	LÜCK, 2009

Dimensão	Objetivo/Requisito	Abordagem Teórica	Autores
I. Pedagógica	B5) representar as aspirações da comunidade externa na escola.	12. APM: precisa atuar na promoção da autonomia da escola com a participação da comunidade, em todas as suas dimensões, sejam elas pedagógicas, administrativas e financeiras.	LÜCK, 2009
V. Admin/Financ/Gestão		9. Ampliar a condição para a melhora da qualidade de ensino, tendo a comunidade [...] externa assumido responsabilidades pelo destino da instituição.	LÜCK, 2009
I. Pedagógica	C1) mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a escola, provendo condições que permitam contribuir para a melhoria do ensino.	9. APM: precisa exercer a participação de todos na sua constituição e gestão pedagógica, administrativa e financeira.	MEC, 2009
		13. Importância de identificação das condições objetivas e subjetivas da organização e gestão escolar e da avaliação de qualidade da educação, por meio de processos de gestão, da dinâmica pedagógica e, conseqüentemente, do rendimento escolar dos estudantes.	DOURADO e OLIVEIRA, 2009
V. Admin/Financ/Gestão		14. Necessidade de contratação de serviços, as empresas contratadas deverão ser idôneas, tecnicamente qualificadas, e seus funcionários deverão usar equipamentos de proteção individual, bem como apresentar licenças para execução de serviços específicos.	FDE, 2010
		15. Compreender os custos básicos de manutenção e desenvolvimento.	
		13. Importância de identificação das condições objetivas e subjetivas da organização e gestão escolar e da avaliação de qualidade da educação, por meio de processos de gestão , da dinâmica pedagógica e, conseqüentemente, do rendimento escolar dos estudantes.	DOURADO e OLIVEIRA, 2009

Dimensão	Objetivo/Requisito	Abordagem Teórica	Autores
III. Psicológica	C2) desenvolver atividades de assistência ao escolar, na área de saúde.	16. A integração entre pais, alunos, direção, professores e funcionários auxilia não apenas no desenvolvimento educacional, como no processo cultural em meio à formação do aluno, integrando sociedade e alunos, de forma que possam ser formados e preparados para a vida.	CONFENAPA, 2008
II. Social	C3) desenvolver atividades de assistência ao escolar, na área socioeconômica.	17. As Cooperativas eram instituições democráticas, de cunho educativo e econômico, formada por alunos de um estabelecimento de ensino, com a finalidade de educá-los na prática da iniciativa e da solidariedade.	MOURÃO, 1962
VI. Infraestrutura	C4) contribuir para a conservação e manutenção do prédio, do equipamento e das instalações.	18. Reforça a ideia de que para a boa execução das verbas recebidas pela APMS, é imprescindível a definição de um planejamento realista e bem orientado, para que suas ações durante o ano sejam bem organizadas.	MEC, 2008
V. Admin/Financ/Gestão			
IV. Cultural	C5) programar atividades culturais e de lazer que envolva a participação conjunta dos pais, professores e alunos.	19. Cultura pode ser concebido como tudo que se refere a valores, condutas, conhecimentos e saberes que permitem o homem se orientar e explicar o modo de sentir o mundo.	SANTOS, 2012

Dimensão	Objetivo/Requisito	Abordagem Teórica	Autores
V. Admin/Financ/Gestão	D) colaborar na programação do uso do prédio da escola pela comunidade, inclusive nos períodos ociosos, ampliando-se o conceito de escola como o lugar exclusivo de ensino para ser um centro de atividades comunitárias.	9. Ampliar a condição para a melhora da qualidade de ensino, tendo a comunidade interna e externa assumido responsabilidades pelo destino da instituição.	LÜCK, 2009
II. Social		20. Criada com a finalidade de contribuir com a escola, planejando ações que possam contribuir e colaborar [...] integração família-escola-comunidade sendo, portanto, um importante órgão de representação dos Pais, Mestres e Funcionários do estabelecimento de ensino.	FDE, 2010
III. Psicológico		21. Criada com a finalidade de contribuir com a escola, planejando ações que possam contribuir e colaborar [...] na assistência escolar [...].	FDE, 2010
IV. Cultural		20. Criada com a finalidade de contribuir com a escola, planejando ações que possam contribuir e colaborar [...]; integração família-escola-comunidade sendo, portanto, um importante órgão de representação dos Pais, Mestres e Funcionários do estabelecimento de ensino.	
I. Pedagógico		22. Criada com a finalidade de contribuir com a escola, planejando ações que possam contribuir e colaborar no aprimoramento do processo educacional [...].	
I. Pedagógica	E1) favorecer o entrosamento entre pais e professores possibilitando aos pais, informações relativas tanto sobre os objetivos educacionais, métodos e processos de ensino.	23. Desenvolver a colaboração dos pais seja para suprir tanto a falta de recursos financeiros, como a necessidade de melhorar a infraestrutura da escola, esta que é capaz de quebrar barreiras que ela mesmo construiu para afastar a participação efetiva dos pais, como presente nos objetivos da APM anteriormente citados.	LÜCK, 2009

Dimensão	Objetivo/Requisito	Abordagem Teórica	Autores
I. Pedagógica	E2) favorecer o entrosamento entre pais e professores possibilitando aos professores maior visão das condições ambientais dos alunos e de sua vida no lar.	24. Colaboração da comunidade escolar, pais, alunos, de maneira que ambos sejam capazes de superar as possíveis limitações e estreitem laços de parcerias, sendo esta uma das características das escolas eficazes.	CAVALCANTI, 1998
II. Social	F1) prestar serviços à comunidade, oferecendo cursos, de formação inicial e continuada de trabalhadores em geral, de maneira que integrem a Proposta Pedagógica de cada Unidade Escolar.	25. Qualidade a diferentes espaços, atores e processos, e, diferentes níveis, ciclos e modalidades educativas, de maneira que a educação deve ser entendida como espaço múltiplo, que compreende diferentes atores, espaços e dinâmicas formativas, efetivado por meio de processos sistemáticos e assistemáticos.	DOURADO e OLIVEIRA, 2009
V. Admin/Financ/Gestão	F2) prestar serviços à comunidade, promovendo eventos e outras atividades mediante retribuição financeira, através de convênios, parcerias, termo de cooperação ou de iniciativa própria, de maneira que integrem a Proposta Pedagógica de cada Unidade Escolar.	26. Assegurar as condições indispensáveis ao seu bom funcionamento e reforçar a participação social, a autogestão escolar, o controle e o acompanhamento do emprego dos recursos públicos voltados à educação.	MEC, 2006
		27. Reforça a ideia de que para a boa execução das verbas recebidas pela APMS, é imprescindível a definição de um planejamento realista e bem orientado, para que suas ações durante o ano sejam bem organizadas.	FDE, 2010
		29. Fica recomendado que as prioridades de gastos sejam amplamente discutidas com a comunidade escolar e, após definidas e aprovadas, seja lavrada a respectiva Ata de reunião da APM contendo as decisões.	FDE, 2010

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, a análise dos conteúdos das entrevistas foi analisada à luz dessa matriz de amarração. Foram classificadas conforme os itens descritos no resumo da matriz de amarração que será apresentado a seguir, na busca de contemplar as abordagens teóricas já apresentadas no referencial teórico.

Quadro 13: Resumo da Matriz de Amarração das Categorias de Análise

Objetivo/requisito da APM	Conteúdo extraído da manifestação do entrevistado associado ao objetivo/requisito e classificado na Categoria “i” de qualidade escolar	Categoria (i)
A. Colaborar com a direção.		1. Resultados da aprendizagem;
		2. Respeito às diferenças;
		3. Tolerância/cooperação/solidariedade;
		4.1 Cooperação; parcerias;
		4.2 Percepção dos mecanismos para gestão democrática;
B1. Representação das aspirações dos pais e alunos.		5. Estrutura administrativa que favoreça o desempenho do trabalho coletivo e cooperativo.
B2. Representação das aspirações dos professores na escola.		6. Colaboração processo educacional;
		7. Colaboração família-escola-comunidade;
		8. Compartilhar decisões e informação.
B3. Representação das aspirações dos funcionários na escola.		6. Colaboração processo educacional;
		8. Compartilhar decisões e informação;
B4. Representação das aspirações dos alunos na escola.		9. Ampliar qualidade de ensino.
		8. Compartilhar decisões e informação;
		9. Ampliar qualidade de ensino.
B5. Representação das aspirações da comunidade externa na escola.		6. Colaboração processo educacional;
		9. Ampliar qualidade de ensino;
C1. Mobilizar recursos humanos, materiais financeiros.		10. Não há fator isolado que explique desempenho;
		11. Colaborar assistência escolar.
		9. Ampliar qualidade de ensino;
C2. Desenvolvimento de atividades assistenciais na escola (saúde).		12. Promover autonomia escolar (participação da comunidade).
		9. Ampliar qualidade de ensino;
C3. Desenvolvimento de atividades assistenciais na escola (socioeconômicas).		13. Identificação condições objetivas;
		14. Contratação de serviços;
		15. Compreender custos de manutenção e desenvolvimento.
		16. Integração de todos os atores para formação e preparo para vida.
		17. Instituições de cunho educativo e econômico.

C4. Contribuição para a conservação e manutenção do prédio.		18. Execução de verbas.
C5. Programar atividade cultural e de lazer (participação pais, alunos e professores).		19. Refere-se a valores, condutas.
D. Colaborar na programação do uso do prédio da escola.		9. Ampliar qualidade de ensino; 20. Finalidade de contribuir com a escola; 21. Finalidade de contribuir com a assistência escolar; 22. Finalidade de contribuir com processo educacional.
E1. Favorecer o entrosamento entre pais/professores (informação processo ensino).		23. Desenvolver colaboração dos pais para suprir financeiramente as necessidades da escola.
E2. Favorecer o entrosamento entre pais/professores (vida do aluno).		24. Colaboração para superar possíveis limitações (escola mais eficaz).
F1. Prestar serviços à comunidade, oferecendo cursos.		25. Qualidade a diferentes espaços, atores, processos (sistemáticos e assistemáticos).
F2. Prestar serviços à comunidade promovendo eventos.		26. Assegurar condições ao seu bom funcionamento; 27. Reforçar ideia de boa execução de verbas; 28. Recomendar prioridades dos gastos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em função da extensão do documento produzido nesse processo de alocação, o mesmo não foi colocado na pesquisa na íntegra nesta pesquisa, entretanto foi a base para construção do Capítulo 4, Apresentação e discussão dos resultados.

3.3 Grupo Focal com especialistas para seleção das Boas Práticas em APM (Grupo Focal com especialistas)

O grupo focal foi aqui utilizado como um método de coleta de dados com perspectiva confirmatória das propostas evidenciadas no conjunto de entrevistas semidiretivas realizadas nos dois casos estudados. Contudo, registre-se que a discussão no grupo evidenciou um novo conjunto de propostas.

A opção pelo grupo focal deu-se em decorrência de sua potencialidade de "criação de condições ambientais de manifestação" mais espontâneas de cada um e, ao mesmo tempo, possibilitando a interação entre os participantes (GODOI et.al., 2010).

Além disso, essa opção considerou a capacidade dos grupos focais de fornecerem encaminhamentos dos resultados gerados no estudo de forma mais

aderente ao propósito da discussão planejada, com legitimidade nos dados coletados (GODOI et.al., 2010).

Assim, foram colocados para avaliação dos participantes do grupo o elenco de práticas e suas relações com a construção da qualidade educacional. Compuseram o grupo de especialistas os seguintes membros:

- ✓ 1 aluno do CPS;
- ✓ 1 professor do CPS;
- ✓ 1 gestor do CPS;
- ✓ 1 professor de Instituto Federal;
- ✓ 1 especialista e pesquisador em gestão educacional;
- ✓ 1 especialista e pesquisador com atuação em formação de professores;
- ✓ 1 especialista e pesquisador em governança;
- ✓ 1 pesquisador em comunicação;
- ✓ 1 pesquisador em comportamento e cultura digital.

A intenção dessa seleção foi contemplar a especialidade em educação e a diversidade de olhares sobre as práticas submetidas ao grupo para avaliação da relevância à luz da qualidade educacional.

3.4 Protocolo

Este estudo apresentou uma fase exploratória bem como a técnica de grupo focal, que auxiliou não apenas a pesquisa, como também a elaboração do Manual de Boas Práticas. Assim como Yin (2001), Guerra (2010) também reforçou a ideia de reflexão frente às questões pesquisadas e o que se investigará durante o processo de pesquisa, apontando ainda a necessidade do estudo de caso, uma vez que tal pesquisa teve como objetivo a compreensão de um fenômeno que é contemporâneo, bem como inserido em algum contexto da vida real e cujos limites entre ele e o seu contexto não estão claramente definidos.

Desse modo, fez-se necessário, segundo a concepção de Yin (2001), a validade do construto (estabelecer as definições conceituais e operacionais dos principais termos e variáveis do estudo para que se saiba exatamente o que se quer estudar), a validade interna (estabelecer o relacionamento causal que explique em quais condições e situações ocorrem ações voltadas à qualidade educacional), a validade externa (estabelecer o domínio sobre o qual as descobertas podem ser

generalizadas) e confiabilidade (mostrar que o estudo pode ser repetido obtendo-se resultados semelhantes).

Quadro 14: Protocolo

Unidades conceituais	Descrição dos Procedimentos
Vínculo institucional	Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS. Programa de Pós-Graduação em Educação– Mestrado Profissional – da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação. Área de concentração: Formação de Professores e Gestores.
Mestranda	Beatriz Freddi Motta
Orientadora	Professora Doutora Maria do Carmo Romeiro
Tema	Gestão da Associação de Pais e Mestres (APM): Uma análise de suas práticas à luz da qualidade educacional.
Problema de Pesquisa	A busca por estudos acerca da eficácia do desempenho da APM em termos de atendimento pleno aos seus objetivos abriu espaço para analisar as práticas da APM à luz da gestão da qualidade educacional na Unidade Escolar.
Objetivo Geral	O objetivo geral do estudo visou identificar estratégias, programas, ações e atuações que operacionalizam os objetivos/requisitos de APMs na produção de qualidade educacional da Unidade Escolar.
Objetivo Específico	<p>a) Identificar e avaliar estratégias, programas, ações e atuações no processo de operacionalização de objetivos/requisitos da APM, à luz da construção da qualidade educacional.</p> <p>b) Evidenciar e analisar pontos fortes, pontos fracos e lacunas/expectativas não atendidas na atuação da APM, em apoio à gestão escolar.</p> <p>c) Avaliar e validar estratégias, programas e ações da APM por meio de discussão com grupo de especialistas educadores e outros atores da comunidade escolar.</p> <p>d) Produzir como produto final da pesquisa um guia de práticas da APM, em apoio à gestão escolar, associadas à promoção da qualidade educacional na Unidade Escolar.</p>
Marco teórico	Investigação em manuais sobre APM (FDE, CPS e CONFENAPA); levantamentos em Leis e Decretos sobre APM (Estaduais); apontamentos do MEC e Manual de UEx; investigação em atas e apontamentos das APMs nas Unidades do Centro Paula Souza. Apontamentos de autores como LÜCK, LIBÂNEO, SANTOS, MOURÃO, DOURADO e OLIVEIRA para trabalhar conceitos ligados à Qualidade Educacional.
Unidades de análise	<p>- ETEC Takashi Morita (Santo Amaro, São Paulo/SP); funcionamento desde 2009; hoje com uma média de 720 alunos.</p> <p>- ETEC Professora Maria Cristina Medeiros (Ribeirão Pires/SP); funcionamento desde 2006; hoje com cerca de 750 alunos.</p>
Período de investigação	De agosto de 2018 a janeiro de 2019.
Procedimento para viabilizar a pesquisa de campo	<p>Solicitada a autorização formal para realização do estudo junto às ETECs (através de e-mail).</p> <p>Apresentado para direção e comunidade escolar do protocolo de pesquisa, ressaltando que a coleta de dados foi realizada a partir de duas fontes de evidência: análise documental e entrevistas. Foi realizado de forma complementar um grupo focal para verificação do Guia de Boas Práticas da APM.</p> <p>Solicitada a autorização para publicação do estudo em formato de tese e artigos em periódicos científicos e eventos, com a identificação das ETECs.</p>
Procedimento para análise documental	Seguido um padrão de identificação das situações conforme a identificação do fato significativo, sua vinculação ao requisito, a descrição da estratégia da prática conforme as estratégias, programas, ação e atuação das dimensões de Qualidade Educacional.

Entrevistas semiestruturadas	As entrevistas foram realizadas com os atores que formam a APM. Foram previstas ao menos em duas unidades do Centro Paula Souza (já apontadas neste quadro, ETEC Takashi Morita e ETEC Professora Maria Cristina Medeiros). As entrevistas foram previamente agendadas com os participantes (a definir o local de realização), gravadas (com o consentimento do respondente) de maneira que foram transcritas posteriormente; o tempo de cada entrevista foi estimado em 90 minutos.
Roteiro pré-definido das questões de entrevista	As entrevistas seguiram um roteiro pré-definido (anexado anteriormente nesta pesquisa – Quadro 9), para nortear a pesquisadora na condução da entrevista. As questões para entrevista foram organizadas para contemplar de maneira flexível os temas abordados nesta pesquisa.
Procedimentos para observação	A observação ocorreu durante a análise de documentos específicos sobre a formação da APM na Unidade Escolar durante as visitas nas unidades que foram estudadas ao longo desta pesquisa. Foram realizadas anotações no próprio local.
Grupo Focal	O grupo focal foi aqui utilizado como um método de coleta de dados com perspectiva confirmatória das propostas evidenciadas no conjunto de entrevistas semidiretivas realizadas nos dois casos estudados. Contudo, registre-se que a discussão no grupo evidenciou um novo conjunto de propostas.
Produto Final	Guia de Práticas da APM.

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Esse protocolo foi construído com base nas unidades conceituais, bem como os elementos voltados à descrição dos apontamentos que foram desenvolvidos ao longo da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo foi organizado em três tópicos. O primeiro buscou caracterizar as fontes de informação – documental e atores da comunidade escolar, no sentido de tornar aparente os limites dos dados coletados, bem como de relatar as impressões da pesquisadora acerca do nível de informações presente nas atas das reuniões da APM acessadas: prioridade das reuniões; o formato do registro e o nível de detalhamento desses registros.

Relembre-se de que a caracterização das fontes foi realizada no âmbito de cada caso em estudo, e que o Caso 1 refere-se àquela Unidade Escolar com desempenho no ENEM entre as dez melhores ETECs da cidade de São Paulo e região metropolitana; enquanto o Caso 2 refere-se à Unidade Escolar com desempenho nas posições inferiores entre as ETECs do Estado de São Paulo, segundo a classificação do ENEM.

Esse primeiro tópico finalizou a abordagem dos conteúdos das atas de reunião da APM, nos últimos dois anos, tendo sido sua interpretação feita à luz dos objetivos orientadores deste estudo, vinculados aos respectivos casos. Divergências e/ou convergências encontradas foram registradas ao longo do processo analítico.

O segundo tópico apresentou os resultados da pesquisa, utilizando registros das manifestações dos entrevistados que sustentam cada abordagem apresentada ao longo da análise interpretativista; enquanto o terceiro tópico trouxe à discussão esses resultados à luz do referencial teórico selecionado no estudo, com o propósito de evidenciar práticas da APM e sua relação com as dimensões da qualidade educacional, segundo a opinião dos entrevistados.

4.1 Caracterização das fontes de informações dos casos estudados

Conforme proposto no procedimento metodológico, foram entrevistados dois atores de cada segmento apontado como sendo formadores da APM escolar em cada uma das escolas, ou seja, quatro pais, quatro alunos, quatro professores, quatro membros da gestão e quatro funcionários, totalizando 20 entrevistas – 10 em cada escola.

No Caso 1, os pais entrevistados possuem dois filhos, no entanto, em ambos os casos, apenas um estuda na ETEC – segundo ano do ETIM (Ensino Técnico Integrado ao Médio). Os funcionários administrativos trabalham na secretaria escolar,

os professores são da área técnica e auxiliam na coordenação da escola. O diretor da escola e a diretora de serviços representaram o segmento gestor segmento. Por fim, os alunos entrevistados frequentam o curso na modalidade ETIM.

No Caso 2, uma representante do segmento de pais tem um filho no ETIM, mas também é aluna da ETEC no período noturno, fazendo curso técnico modular; a segunda entrevistada desse segmento tem seu filho frequentando o último ano do ETIM. No segmento de funcionários, foram entrevistados um Auxiliar Técnico Administrativo e uma funcionária da secretaria. No segmento gestor, foram entrevistadas a diretora de serviços e a diretora acadêmica. Os alunos entrevistados, assim como no primeiro Caso, foram alunos do ETIM.

4.2 Apresentação dos resultados da pesquisa de campo

Os resultados são apresentados em duas partes: uma com a análise documental e outra com o resultado das entrevistas.

4.2.1 Análise documental de atas de 2017 e 2018

A análise documental aqui registrada consiste basicamente em uma das atas apresentadas pela escola do ano de 2017 e outra realizada no ano de 2018. Assim, neste capítulo, serão comentadas e comparadas duas atas de cada uma das unidades. Reitera-se que, mesmo existindo cerca de duas reuniões por semestre (como previsto no Estatuto da APM do CPS), ambos os casos estudados disponibilizaram apenas uma ata referente a cada um dos dois últimos anos.

De maneira geral, ao analisar o material disponível, foi possível observar que não existe um padrão de ata entre as APMs dos casos estudados. Cada escola apresenta seu próprio modelo e estilo de apresentar as informações pertinentes em cada reunião, como foi descrito a seguir.

A não padronização de um modelo de ata por parte dos casos estudados, dificulta a análise comparativa dos procedimentos vinculados à reunião da APM. Contudo foi possível identificar diferenças substanciais nos dois casos estudados.

- **Caso 1:**

O Caso 1 apresenta em suas atas um padrão gráfico que identifica a denominação da APM dessa UE e seu logotipo, endereço, CNPJ e página URL da ETEC, como apontadas nos recortes a seguir:

- Ata 1:



ATA de Reunião da Associação de Pais e Mestres

Aos vinte e um dias do mês de novembro de 2017, às dezenove horas e trinta minutos em segunda chamada, iniciou na sala de reuniões da Escola Técnica Estadual Takashi Morita, localizada na Avenida Mario Lopes Leão, 1050A, a reunião do conselho deliberativo da APM desta Unidade Escolar. A reunião iniciou sob a presidência do Professor Marcelo Coelho de Souza que convidou a mim, Tania Sayuri Oda Santana, para secretariar. Primeiramente o presidente da APM, Prof.

- Ata 2:



REUNIÃO DO CONSELHO DELIBERATIVO, DIRETORIA EXECUTIVA E CONSELHO FISCAL DA APM

Aos dezoito dias do mês de abril de dois mil e dezoito, reuniram-se às dezoito horas na sala de reuniões da ETEC Takashi Morita, sita a Av. Mário Lopes Leão nº 1050A, bairro Santo Amaro, os membros do Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal da APM para discutir a

A sequência dos documentos apresenta atas do Caso 1, com uma estrutura homogênea em termos de data de ocorrência, presidência da reunião e a pauta dos itens a serem discutidos.

- Análise da primeira ata: 21 de dezembro de 2017

- Aponta o nome de quem presidiu e secretariou a reunião.

- De início, é esclarecido, por parte do presidente da APM aos membros convocados, a necessidade de discutir sobre as verbas do PDDE/2017. Sobre isso, o diretor financeiro informa sobre os valores disponíveis para a escola realizar compras de equipamentos e reformas prediais. Também foi explicada a diferença de cada aquisição, uma vez que a UE precisa seguir as instruções do FNDE. A um dos segmentos foi destinado um valor estimado para ser utilizado pela equipe da gestão e APM escolar.

- Foi apresentado aos membros da APM um levantamento orçamentário prévio por parte da equipe gestora da UE sobre os itens necessários para aquisição: impressora multifuncional mono laser para diretoria administrativa, furadeira de bancada para laboratório de automação industrial/eletrônica, manutenção de ar condicionado,

impermeabilização da caixa d'água, revitalização da pintura da entrada da escola e guarita, limpeza das galerias de água pluvial (com remoção de resíduos).

– Registra-se que a opção de compra deu-se em função do fornecedor com menor preço.

– A reunião foi encerrada após a assinatura da folha de presença e agradecimento a todos os participantes feito pela presidência da APM.

– A ata apresentou duas páginas, com rubrica de todos os presentes na primeira página e assinaturas na última.

▪ Análise da segunda ata: 18 de abril de 2018

– Aponta o nome de quem presidiu e secretariou a reunião.

– Apresenta uma breve pauta dos assuntos previstos para reunião, além do agradecimento à presença dos membros.

– O presidente da reunião expôs os dados da planilha de receitas, explicando sobre os principais gastos efetuados por parte da escola.

– Foi apresentada a sugestão para troca dos serviços de contabilidade da APM da UE. A aprovação deste item ocorreu de maneira unânime por parte dos participantes.

– Foi informado aos participantes que o Grêmio Estudantil da unidade solicitou APM a compra de uma mesa de *pingpong* e de pufes para uso dos alunos. Esse item foi justificado apontando o *extenso* tempo de permanência dos alunos no ambiente escolar, o que recebeu apoio dos membros.

– Foram apresentadas as aquisições dos bens de serviço das verbas do PDDE, bem como o termo de aprovação de contas do mesmo. Nota da pesquisadora: não há esclarecimentos sobre os itens adquiridos.

– Os membros presentes relatam sobre a queda de arrecadação das verbas da APM da escola oriundas de recursos públicos. Reafirmam o acerto da decisão tomada pelo grupo no sentido da aquisição de uma “maquininha” de débito/crédito que está contribuindo para melhoria da arrecadação junto às famílias e alunos da escola. Nota da pesquisadora: em função do não registro de detalhes sobre o significado dessa ação, posteriormente a pesquisadora consultou um membro da gestão da UE e obteve o seguinte esclarecimento:

“Ao ser detectada a queda de arrecadação da contribuição no ato da matrícula por parte dos responsáveis, decidimos comprar uma maquininha de débito/crédito. Foi uma decisão muito boa, porque a arrecadação da APM cresceu. Muitos pais preferem parcelar um valor mensal para contribuir com a APM da escola, do que fazer no início do ano letivo de uma única vez”.

- Como último assunto da pauta, foi comunicada a data da festa junina da escola.
- A reunião foi encerrada após a assinatura da folha de presença e agradecimento feito pela presidência da APM a todos os participantes.
- A ata apresentou duas páginas, com rubrica de todos os presentes na primeira página e assinaturas na última.

O quadro 15 ilustra uma matriz de amarração envolvendo os objetivos/requisitos da APM previstos pela legislação, a descrição dos conteúdos associados a esses requisitos bem como a sua relação com as dimensões da qualidade educacional.

Embora este quadro faça referência às dimensões da qualidade educacional, registra-se que, no descritivo das atas analisadas, não foram explicitadas essas dimensões ou termos na redação das discussões/relato da reunião de APM. Nesse sentido, o registro dessas dimensões nos respectivos quadros são associações *a posteriori* feitas pela pesquisadora. A observação também deve ser considerada na avaliação do quadro 16, o qual sintetiza ocorrências referentes ao Caso 2.

Quadro 15: Registro das atas do Caso 1

OBJETIVOS/ REQUISITOS DA APM	AÇÕES APRESENTADAS NA ATA ESCOLAR 21.12.2017	Dimensão de qualidade educacional	AÇÕES APRESENTADAS NA ATA ESCOLAR 18.04.2018	Dimensão de qualidade educacional
a) colaborar com a direção para atingir os fins educacionais pretendidos pela escola;	- aprovação de lista para aquisição de materiais e contratação de serviços com a verba do FNDE;	Adm/Financ/Gestão	- aprovação de lista para aquisição de materiais e contratação de serviços com a verba do PDDE;	Adm/Financ/Gestão
b) representar as aspirações da comunidade e dos pais de alunos na escola;	- aparentemente (pelo número de assinaturas), foram 11 participantes presentes nesta reunião; não discriminados cargos e funções de todos os membros presentes;	Pedagógica	- aparentemente (pelo número de assinaturas), foram 9 participantes presentes na reunião; não discriminados cargos e funções de todos os membros presentes;	Pedagógica
c) mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a escola (contribuir para a melhoria do ensino; desenvolver atividades de assistência ao escolar; conservar e manter o prédio);	- compra de uma impressora multifuncional mono laser; - impermeabilização da caixa d'água; - revitalização dos muros do hall e guarita; - limpeza da galeria de água pluvial com remoção de resíduos; - manutenção dos aparelhos de ar condicionados; - compra de uma furadeira de bancada para o laboratório de automação industrial/eletrônica;	Adm/Financ/Gestão ----- Infraestrutura ----- Pedagógica	- possibilidade de troca da contabilidade da APM; - aquisição de uma maquininha de débito e crédito; - grêmio escolar solicita uma mesa de <i>pingpong</i> e pufes;	Adm/Financ/Gestão ----- Cultural
d) colaborar na programação do uso do prédio da escola pela comunidade;	- nada apresentado referente a este objetivo;		- definição para data da Festa Junina para 9 de junho;	Cultural
e) favorecer o entrosamento entre pais e professores;	- nada apresentado referente a este objetivo;		- nada apresentado referente a este objetivo;	
f) prestar serviços à comunidade, oferecendo cursos, de formação inicial e continuada de trabalhadores em geral;	- nada apresentado referente a este objetivo;		- nada apresentado referente a este objetivo;	

Fonte: Elaborada pela própria autora com base na análise documental realizada na primeira ata disponibilizada pela escola.

- Caso 2:

O Caso 2 apresenta em suas atas um padrão gráfico que identifica a denominação da APM dessa UE e seu logotipo, endereço e CNPJ e o nome da ETEC, como apontadas nos recortes a seguir:

- Ata 1:

Associação de Pais e Mestres da Escola Técnica
Professora Maria Cristina Medeiros
CNPJ 08.219.239/0001-69

Ata de Reunião da Associação de Pais e Mestres realizada no dia 20 do mês de dezembro do ano de 2017, estando presentes os membros, conforme lista de presença em anexo, para tratarem dos assuntos discriminados abaixo: A Diretora Executiva, Professora Keli, sugeriu aos membros presentes uma lista de serviços e materiais para serem executados em 2018. A lista compõe: a

- Ata 2:

Associação de Pais e Mestres da Escola Técnica
Prof.^a Maria Cristina Medeiros
CNPJ 08.219.239/0001-69

3ª REUNIÃO DA APM - 2018

Aos dezenove dias do mês de setembro do ano de dois mil e dezoito, reuniram-se na sala de aula três do bloco A, da Etec Profa. Maria Cristina Medeiros - Ribeirão Pires, os membros da Associação de Pais e Mestre que abaixo assinam para deliberar sobre os seguintes assuntos: A presidente da APM Prof^a Celia do Carmo Leandro iniciou agradecendo a presença de todos e informou que antecipou a reunião prevista no dia três do mês de outubro, em virtude de aprovação dos membros, os itens a seguir: Foi apresentado aos presentes algumas fotos que

As atas do Caso 2 apresentam estruturas heterogêneas quanto ao uso de termos ao apresentar data de ocorrência, presidência da reunião e pautas referentes aos itens a serem discutidos.

- Análise da primeira ata: 20 de dezembro de 2017

– A presidência desta reunião ficou a cargo da Diretora Executiva que apresentou a lista dos materiais e serviços executados no ano de 2018. Nota da pesquisadora: em decorrência dessa informação contida na primeira ata, foi consultado um membro da gestão, também participante da APM, que informou:

“Na ausência ou impossibilidade de participação da Diretora da escola, a presidência da APM fica a cargo da Diretora Executiva, que assume as reuniões dessa associação”.

– Na sequência, mencionou-se uma lista que conta com: reforma dos pufes da biblioteca; sistema de alto falante nos corredores da escola (que seria apresentado

novamente em uma próxima reunião, com um novo orçamento), contratação de um 'marido de aluguel' para fazer serviços de instalação, compra de um tanquinho para limpeza, compra de armários para vestiários, compra de uma televisão de 60" e um videogame, compra de uma geladeira para cozinha dos alunos, confecção de mesa para o pátio, aquisição de uma mesa de pebolim e rede de proteção com instalação.

– Todas as sugestões foram aprovadas mediante aos orçamentos mais em conta.

Nota da pesquisadora: o conteúdo da ata aqui transcrito integralmente, conforme encontrado no documento, não foi preciso quanto ao procedimento adotado: se os orçamentos foram apresentados e a aprovação deu-se mediante o fornecedor de menor preço ou se novos orçamentos com preços mais baixos deveriam ser apresentados.

– Por fim, ficou registrado que, se necessário, seria realizada a compra de mais 20 computadores. Nota da pesquisadora: não foi apresentada a origem da necessidade e/ou objetivo dessa compra.

– A reunião foi encerrada constando ao final da ata, com apenas meia página escrita, as assinaturas dos participantes. Porém não foi possível identificar os cargos da APM e/ou atores presentes.

- Análise da segunda ata: 19 de setembro de 2018

– Aponta o nome de quem presidiu e secretariou a reunião.

– Agradecimento à presença dos membros.

– Foram apresentadas aos participantes algumas fotos registrando avarias em partes da edificação do prédio da escola, para justificar a necessidade de realizar reparos antes da pintura (problemas com a caixa d'água e oxidação da estrutura predial); membros do curso técnico de Química presentes indicaram algumas ações e procedimentos para auxiliar na realização dessas ações.

– Solicitada a autorização da pintura: dos bancos externos de concreto, piso externo, tubulações da caixa d'água, portão do gás e fundo da cantina. Todos os serviços incluem lavagem e pintura.

– O orçamento apresentado pela gestão escolar foi questionado pelos integrantes e novos orçamentos seriam solicitados. Nota da pesquisadora: a descrição encontrada no documento não esclarece os motivos para solicitação de novos orçamentos e a não aprovação de imediato.

- Os presentes foram informados de que, em virtude de contratação de serviços (empresa MEI), a APM precisa realizar novas consultas à contabilidade que atende à associação. Os professores do curso de Ciências Contábeis presentes na reunião se colocaram à disposição para auxiliar.
- A presidente da APM informou sobre um projeto que vem sendo desenvolvido com os alunos e a necessidade de comprar equipamentos como os kit's de arduíno (composto por microcontrolador Atmel, circuitos de entrada/saída e que podem ser conectados a um computador e programada via IDE – *Integrated Development Environment*, ou Ambiente de Desenvolvimento Integrado). Entre as justificativas para essa compra, está a oportunidade de ampliar e desenvolver junto aos alunos projetos para participar de oficinas de aprendizado quanto ao uso de novas tecnologias.
- Solicitada a compra de equipamentos para o laboratório de Química, para o qual os professores participantes apresentaram os orçamentos necessários, o que permitiu a aprovação imediata ao fornecedor com menor preço. No entanto, a compra da balança sugerida pelo grupo com recurso do PDDE não recebeu autorização, assunto proposto para ser retomado em outra reunião.
- Apresentado orçamento para o conserto de três micro-ondas da escola (usado pelos alunos). Como os valores estavam próximos a equipamentos novos, o grupo decidiu comprar micro-ondas novos.
- A reunião foi encerrada.
- A ata se encontra assinada pelos membros presentes, bem como traz rubricas na página inicial.

Observa-se que, comparativamente à primeira ata do Caso 2, a segunda ata registra as situações com um nível relativamente superior. Ainda nessa segunda ata, evidencia-se uma participação mais efetiva do grupo de professores (embora não se consiga identificar o número de participantes), vista a disposição apresentada para prestação de serviços voluntários de serviços contábeis e a opinião quanto às ações a serem praticadas nos consertos por parte da equipe de Química.

Assim como apresentado no Caso 1, foi elaborada, para o Caso 2, uma matriz de amarração (Quadro 16), envolvendo os objetivos/requisitos da APM previstos pela legislação, a descrição dos conteúdos associados a esses requisitos bem como a sua relação com as dimensões da qualidade educacional.

Quadro 16: Registro das atas do Caso 2

OBJETIVOS/ REQUISITOS DA APM	AÇÕES APRESENTADAS NA ATA ESCOLAR 20.12.2017	Dimensão de qualidade educacional	AÇÕES APRESENTADAS NA ATA ESCOLAR 19.09.2018	Dimensão de qualidade educacional
a) colaborar com a direção para atingir os fins educacionais pretendidos pela escola.	- aprovação de lista para aquisição de materiais e serviços para o ano de 2018;	Adm/Financ/Gestão	- aprovação de orçamentos e prestação de serviços da APM;	Adm/Financ/Gestão
b) representar as aspirações da comunidade e dos pais de alunos na escola;	- aparentemente (pelo número de assinaturas), foram 14 participantes presentes nesta reunião; não discriminados cargos e funções de todos os membros presentes;	Pedagógica	- aparentemente (pelo número de assinaturas), foram 9 participantes presentes nesta reunião; não discriminados cargos e funções de todos os membros presentes;	Pedagógica
c) mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a escola (contribuir para a melhoria do ensino; desenvolver atividades de assistência ao escolar; conservar e manter o prédio);	- sistema de alto falante nos corredores da escola; - contratar um 'marido de aluguel' para fazer serviços instalação; - compra de um tanquinho para limpeza e armários para vestiários; - reformar pufes da biblioteca; - compra de uma televisão de 60' e um vídeo game; - compra de uma geladeira para cozinha dos alunos; - confecção de mesa para o pátio; - aquisição de uma mesa de pebolim e de redes de proteção com instalação.	Adm/Financ/Gestão ----- Cultural	- reparos de pintura e caixa d'água no prédio (Bloco A); - realização de serviços gerais no prédio da escola; - consulta de serviços; apoio da equipe técnica presente; - compra de micro-ondas; - kit's de arduínos para ampliar a realização de projetos com alunos; - compra e manutenção de equipamentos para o curso técnico de Química;	Adm/Financ/Gestão --- Pedagógica
d) colaborar na programação do uso do prédio da escola pela comunidade;	- nada apresentado referente a este objetivo;		- nada apresentado referente a este objetivo;	
e) favorecer o entrosamento entre pais e professores;	- nada apresentado referente a este objetivo;		- contribuição de parecer técnico por parte dos professores presentes;	Adm/Financ/Gestão
f) prestar serviços à comunidade, oferecendo cursos, de formação inicial e continuada de trabalhadores em geral.	- nada apresentado referente a este objetivo.		- nada apresentado referente a este objetivo.	

Fonte: Elaborada pela própria autora com base na análise documental realizada na primeira ata disponibilizada pela escola.

A fim de comparar as análises e ocorrências das reuniões, considerando as interpretações dos conteúdos das duas atas do Caso 1 e posteriormente das duas atas do Caso 2, resumidas nos quadros 15 e 16, há evidências de uma reunião mais efetiva por parte da APM do Caso 1, aparentemente em decorrência de uma preparação de materiais e documentos, os quais foram necessários para uma melhor discussão em reunião, por parte da gestão da UE. No entanto, a participação propositiva dos professores participantes da APM foi menos presente do que as evidenciadas no Caso 2 – em especial na segunda ata.

A ausência de registro dos atores presentes, ou seja, a falta de identificação dos cargos que cada um ocupa, impede uma avaliação mais precisa quanto ao atendimento da exigência de 2/3 da presença dos membros integrantes da APM para que a reunião aconteça.

Ainda que seja possível vincular as ações tratadas a uma ou mais dimensões da qualidade educacional, esse vínculo pode ser qualificado como burocrático, visto que não se identifica a discussão dos itens da pauta contextualizada no âmbito de agregação de valores à qualidade educacional.

A título de sintetizar as ações/atuações da APM evidenciadas nas atas examinadas, os quadros 17 e 18 apresentam essas ocorrências organizadas em pontos fortes e pontos frágeis em termos de estruturação de aderência dos requisitos/objetivos da APM.

Quadro 17: Apontamentos após análise das atas do Caso 1

Pontos Frágeis	<ul style="list-style-type: none"> - Não detalhamento dos cargos e funções de cada membro nas reuniões. - Não anexação das cópias de todos os orçamentos para indicação do que será utilizado como base para tais aquisições. - Queda da arrecadação da APM.
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> - Participação de integrantes da APM nas reuniões; comprometimento de seus membros. - Apontamento dos materiais e/ou serviços para aquisição com objetivo de cada um. - Apontamento dos fundos utilizados para cada compra. - Compartilhamento das decisões com outros Órgãos Colegiados, como o Grêmio. - Iniciada a utilização de novos sistemas facilitadores de arrecadação voluntária dos pais para APM. - Atas realizadas sob um formato padrão.

Fonte: Elaborada pela própria autora com base na análise documental do item 4.2.1.

Quadro 18: Apontamentos após análise das atas do Caso 2

Pontos Frágeis	<ul style="list-style-type: none"> - Decisões de compras prejudicadas por falta de preparação de documentos necessários ao processo (falta de orçamentos). - Falta de um padrão para confecção das atas, bem como para organização e planejamento da APM.
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento dos membros presentes na reunião com a participação nas ações necessárias para atendimento às propostas apresentadas (auxílio dos professores de Contabilidade e Química). - Apontamento do material e/ou serviços para aquisição com objetivo de cada um. - Presença de professores do Ensino Técnico em uma das reuniões para justificar as compras solicitadas.

Fonte: Elaborada pela própria autora com base na análise documental do item 4.2.1.

4.2.2 Resultados das Entrevistas

Este item apresenta os resultados das entrevistas com os diferentes segmentos de atores que foram alvo deste estudo, a partir de suas manifestações.

Para tanto, as temáticas utilizadas como base para as entrevistas realizadas serviram como guia na busca de evidências sobre a atuação da APM, tanto para os objetivos da APM, segundo a FDE, como para o CPS.

Nesse sentido, cada temática do roteiro de entrevista foi aqui resgatada contemplando a análise do conteúdo obtido nas respectivas entrevistas, segundo o caso de origem, ou seja, Caso 1 ou Caso 2, ilustrados com as transcrições das manifestações dos entrevistados, identificados como explicado no item 3.1.2.2 desta pesquisa.

Embora a maior parte dos entrevistados não tenham a clareza de quais são os objetivos educacionais pretendidos por parte da escola, hoje e para os próximos 4/5 anos, mesmo que estes estejam contemplados no PPG de cada uma das unidades, algumas abordagens realizadas ao longo das entrevistas apontam que indiretamente cada um dos casos sugere a preocupação com uma melhoria no ambiente educacional, conforme previsto no Manual da APM do CPS (2006).

Com relação à colaboração da APM com a gestão escolar, os entrevistados do Caso 1 manifestaram diferentes opiniões acerca de reflexões sobre a participação da APM frente à melhoria educacional da UE, participações essas apontadas anteriormente por parte da CONFENAPA (2008), podendo-se destacar:

“[...] auxílio em projetos na escola, além da aquisição de vários equipamentos” (SGC1E1).

Nota da pesquisadora: ao solicitar esclarecimento sobre o auxílio prestado por parte da APM, o membro da gestão explicou que “A APM auxilia financeiramente nos projetos de TCC dos alunos e os equipamentos que não podem ou não se conseguem adquirir com as demais verbas públicas recebidas pela escola” (SGC1E1).

“[...] contribuições voluntárias na matrícula; os pais entendem que, mesmo a escola sendo pública, é necessária a participação conjunta deles; é o que faz a escola progredir” (SPC1E1).

“[...] a APM ajuda bastante na manutenção da escola. (...) o *feedback* da APM é visual da própria escola” (SAC1E1).

Nota da pesquisadora: quanto ao *feedback* mencionado durante a entrevista, o aluno explicou que pensou nesse termo “Por causa do visual, da pintura e manutenção predial” (SAC1E1).

“[...] entre os projetos da escola, a melhoria dos ambientes é vista como prioridade. (...) os pais de agora são muito participativos, trabalham na arrecadação e buscam melhorias” (SGC1E2).

Nota da pesquisadora: referente à melhoria dos ambientes, foi explicado pelo entrevistado que “são os ambientes em geral: salas, pátio, auditório” (SGC1E2).

“[...] necessidade de planejamento para atender as demandas do CPS, comunidade e sociedade” (SPC1E2).

“[...] a ação dos alunos é um importante diferencial para APM. (...) O maior beneficiado pelas ações da APM é o aluno. (...) Os recursos da APM são utilizados para melhorar a qualidade do ensino em geral; manutenção do prédio, Internet...” (SFC1E2).

“[...] a escola não está acostumada a ter pais atuantes. (...) as reuniões são colocadas no site da escola, mas nem sempre são fáceis de visualizar” (SFaC1E2).

“A escola precisa promover ações conjuntas entre os órgãos colegiados. (...) chamar outros pais para integrar a APM nas primeiras reuniões” (SFaC1E2).

“[...] presença dos pais em reuniões da APM sempre que possível. (...) A APM e os pais não podem ser ou ficar isolados” (SAC1E2).

Ainda sobre contribuição com a gestão, os entrevistados manifestaram conteúdos diversos em relação à fragilidade da participação dos pais em reuniões de APM, que convergem com os apontamentos da CONFENAPA (2008), bem como de ações para sua inclusão (sob a ótica da comunicação, é sugerido o uso de recursos como *blog*, *Facebook*, para comunicação com pais e comunidade), ao mesmo tempo que reconhecem a relevância dessa participação para o comprometimento dos filhos enquanto alunos para a qualidade da dimensão cultural/lazer/social na escola (criação de espaços de lazer e conscientização dos alunos sobre o uso destes), da dimensão pedagógica (ajuda aos professores), dimensão administrativa e de infraestrutura (gerir recursos financeiros, opinar na utilização de verbas e trabalhar na manutenção e aquisição de equipamentos) e de qualidade educacional.

“[...] são poucos pais que têm essa disponibilidade de vir e participar, mas acho que é mais o aluno. Aluno gosta mais que os próprios pais. Quem é da APM é da APM, sabe que tem que vir e participa. Mas os outros pais, se vêm, é por engano! Achou que era outra reunião” (SGC1E1).

“A APM tem poucas reuniões; (...) a escola tem que chamar os pais, alunos e comunidade para que a APM exista de maneira efetiva; (...) a escola precisa querer que a APM exista; o pai da APM não pode ser visto como alguém que ‘enche o saco’...” (SFaC1E2).

“[...] a ação dos pais na escola faz a diferença para ter alunos comprometidos (...). Na APM, a presença dos pais auxilia o trabalho dos professores (respaldo); é uma colaboração importante; (...) A APM beneficia a escola como um todo” (SPC1E1).

“É necessário criar espaços para lazer e conscientizar os alunos sobre o uso destes” (SPC1E1).

“[...] poucos pais participam da APM dessa escola; (...) a relação da APM com os pais pelo viés financeiro é bom. A APM realiza uma boa organização material e de equipamentos para a escola” (SAC1E1).

Nota da pesquisadora: neste caso, os pais não estão presentes em ações da escola ou para escola, mas contribuem financeiramente com a APM.

“A gestão é tudo em relação à APM; você vai gerir um dinheiro, vai gerir a expectativa de um uso do dinheiro em benefício de muitas pessoas; a melhor gerência em relação a isso, a expectativa está em cima disso, de como você vai gerir melhor; (...) é muito importante nos dias de hoje ver para onde vão os recursos públicos” (SFC1E2).

“A qualidade de ensino está ligada ao fato das condições dadas pela escola. Para isso, a APM pode auxiliar na compra equipamentos, utensílios e condições dadas pela escola” (SAC1E2).

“Uma parte das coisas aqui, foram conquistadas com recursos da APM. Por quê? Porque, nesse tempo todo, a gente tem uma gestão efetiva para esses recursos e tudo isso é repassado; (...) o bom administrador não precisa ganhar muito dinheiro, basta que você consiga utilizar bem esses recursos e de tudo que é repassado, por exemplo, Wi-Fi (...)” (SPC1E2).

Nota da pesquisadora: em esclarecimento a essa passagem, a entrevistada explicou que os alunos solicitam os itens por meio de procedimentos informais, para melhoria do espaço escolar, visto o tempo de permanência na UE.

“A APM poderia usar *blog*, *Facebook*... para se comunicar com pais e comunidade; falta a comunicação” (SAC1E2).

Complementarmente às manifestações apresentadas anteriormente no Decreto Lei 48.408 acerca do compartilhamento de informações e a transparência da administração foi possível associar tais apontamentos uma vez que registrou-se a abordagem de um entrevistado do Caso 1, que evidencia a falha de comunicação entre os funcionários da escola, conforme observado pela gestão, e, ao mesmo tempo, registra que os funcionários também não são comunicados acerca das ações da APM.

“[...] a direção aponta a comunicação da escola como falha, mas não informa sobre as ações da APM da escola aos funcionários...” (SFC1E1).

Ainda sobre a atuação da gestão da escola – referenciada tanto por parte da CONFENAPA (2008) como do Decreto Lei 48.408 – registre-se que um entrevistado (pai participante da APM) manifestou com ênfase favorável a sua participação no PPG, embora também tenha relatado a falta de aderência de outros pais convidados (não integrantes da APM) para essa participação.

“A APM foi convidada a participar da elaboração do PPG da escola e aprovação de cursos; (...) os pais que fazem parte da APM convidaram outros pais no início do ano, mas estes não compareceram nas outras reuniões; (...) mas ainda há pouca informação sobre a APM por parte da escola; (...) os pais que estão mais próximos da direção são os pais da APM” (SFaC1E1).

Os supracitados apontamentos ilustram as opiniões dos entrevistados do Caso 1 sobre o objetivo instrucional da FDE (2010) que aborda a colaboração da APM com a direção do estabelecimento para atingir os objetivos educacionais pretendidos pela escola. O resultado do tratamento desse item para o Caso 2 apresentou ligeira semelhança com as abordagens apresentadas no Caso 1.

Sobre contribuição com a gestão – como apontado no Decreto Lei 48.408 acerca do compartilhamento de decisões – os entrevistados manifestaram conteúdos diversos em relação ao reconhecimento multidimensional da APM (participativa, envolve os pais, alunos e professores), de ordem inclusiva (comunicação *WhatsApp*), às dimensões de administração, sendo essas: administração geral da UE (APM e gestão interagem por completo, participação de decisões, priorizando ações, participação dos pais e professores, pouca quantidade de pais); administrativas (composição e trocas de seus membros, como é administrada, relacionamento de seus membros); administrativa colaborativa (número de reuniões e ambiente participativo); administrativa/pedagógica/financeira (realização de assembleias para movimentação financeira); e da dimensão de infraestrutura (necessário conhecer a escola – a estrutura, necessidades de melhorias), sendo tais colocações também referenciadas em CONFENAPA (2008).

“A APM é participativa envolve pais, alunos e professores. (...) É discutido tudo que é interessante na questão de cursos, palestras, seminários, reforma da escola. (...) o relacionamento é muito transparente; tudo é conversado, nada é decidido sem que todos estejam presentes” (SPC2E1).

“A escola precisa demonstrar, em reuniões o trabalho da APM; (...) utilizar canais efetivos para comunicação, como o *WhatsApp*” (SGC2E2).

“A APM e a gestão interagem por completo; decisões em reuniões” (SFC2E2).

“[...] é preciso participar das decisões em reuniões com APM; priorizar gastos; (...) os professores fazem parte das reuniões, entre eles é divulgado alguma ação que a APM faz. A participação dos pais da APM na matrícula” (SFC2E1).

“A APM depende dos pais para funcionar; (...) a participação do professor é vista como necessária por alguns; (...) A APM tem dificuldade de participação dos pais nas reuniões e assembleias” (SFC2E2).

“[...] a quantidade de pais na APM é pouca; (...) os alunos são convidados para as reuniões da APM” (SFaC2E2).

“Na APM, a troca dos membros é anual; feita por votação; na reunião de pais do início do ano, é solicitada a participação dos pais que tiverem interesse” (SFC2E1).

Nota da pesquisadora: em aprofundamento sobre essa passagem, identificou a relevância da participação do professor, na APM, em decorrência da pontuação obtida para fins da carreira docente.

“A APM é bem administrada - as pessoas que cuidam dela tem essa preocupação pessoal” (SFaC2E2).

Nota da pesquisadora: em aprofundamento, identificou-se o nível incipiente de discussão dos assuntos apresentados na reunião da APM.

“[...] o relacionamento dos pais e direção muito forte (...). A APM comanda dinheiro da escola para melhorias” (SAC2E2).

“Precisa ter mais reuniões - não só nas datas específicas; mas não existe a reciprocidade por parte de pai; (...) a gestão tem interesse em participar da APM para melhorar; (...) os pais são convidados, mas nem todos querem participar...” (SGC2E1).

“[...] o ambiente é bom e participativo entre professores e gestão; (...) são realizadas reuniões para decisões, para mostrar gastos e valores, registro em atas” (SPC2E1).

“Há a realização de assembleias para movimentação da conta da APM; (...) o professor precisa participar das reuniões da APM na tomada de decisões; analisar prioridades; ter a participação de todos” (SPC2E2).

“[...] é necessário conhecer realmente o que é a escola, a estrutura da escola, o que a APM faz para escola” (SFaC2E1).

“A APM bastante atuante; há preocupações com as melhorias, pintura e instalação de som (para comunicação)” (SPC2E2).

Observe-se que, sendo um instrumento de apoio da escola na busca da qualidade educacional, a realização do PPG da UE ocorreu de forma não integrada conforme manifestação a seguir.

“[...] não acompanhei todo o PPG; fazemos em blocos, cuidei apenas do administrativo” (SGC2E1).

Um entrevistado, no segmento aluno, apontou a APM dentro de uma visão de mundo, em que sugere ser essa um apoio relevante na sustentação da educação e a educação na escola na família, previsto na CONFENAPA (2008).

“[...] o professor educa; a APM colabora para uma melhor estrutura; pais que vão tentar compreender e trazer educação básica dentro da casa; então, se os três trabalharem juntos, a escola não vai formar qualquer um, mas pessoas responsáveis a transformar o país” (SAC2E1).

Apresenta-se, a seguir, um quadro síntese dos aspectos declarados com conotação favorável e os aspectos declarados com conotação desfavorável nas manifestações dos entrevistados, relacionados ao objetivo “a” — contribuição da APM com a gestão escolar, tendo como base o que foi apresentado nos Casos 1 e 2 anteriormente.

Quadro 19

Item “a”: colaborar com a direção do estabelecimento para atingir os objetivos educacionais

Manifestações com perspectivas favoráveis extraídas das entrevistas	Proposições/sugestões de práticas	Proposições/sugestões de práticas	Manifestações com perspectivas desfavoráveis extraídas das entrevistas
Reconhecimento da importância da contribuição voluntária. [C1 + C2]	Elaboração de procedimento especializado sobre a divulgação do trabalho da APM e utilização da contribuição a ser arrecadada. (7)	Utilização de recursos diversificados de comunicação com os pais.(24)	Comunicação deficiente quanto às reuniões da APM (difícil encontrar site da escola). [C1]
Manutenção da escola (identificado pelo visual da própria escola). [C1]	Planejamento prévio a cada novo semestre das atividades/ações a serem feitas com a participação efetiva dos pais.(3)		
Participação intensa dos pais (buscando arrecadação e orientando as melhorias a serem realizadas). [C1 + C2]	Participação mais efetiva dos alunos por meio de representante de sala com reuniões prévias com a cada sala/curso. (2)		Acompanhar a elaboração do PPG. [C2]
Percepção pela gestão do maior interesse dos alunos em participação das reuniões da APM. [C1]	Eleição de representante discente para participar das reuniões (representar as demandas e necessidades dos alunos) ou por Orientador Educacional. (21)	Semestralmente realização de encontro com os representantes desses órgãos. Realização de planejamento e ações para o ano letivo. (22)	Promoção de ações conjuntas entre os diferentes Órgãos Colegiados (Conselho de Escola, Grêmios, APM). [C1]
Criação de espaços para lazer e conscientizar sobre o uso destes. [C1]	Realização de atividades esportivas inclusivas (pais, alunos e comunidade). (13)	Intensificação da agenda do diretor de inclusão dos pais. (5)	Escola não está acostumada a ter pais atuantes. Pais e APM não podem ficar distantes. [C1]
Ação integrativa: alunos comprometidos e respaldo ao trabalho dos professores. [C1]	Reuniões programadas em que os pais participam. Programa de formação de alunos tutores para auxiliar alunos de outras séries. (18)	Desenho de esquemas para facilitar a disseminação de informações entre os atores da comunidade escolar.(19)	APM é vista pela escola de forma executiva e não de maneira colaborativa. [C1]
Transparências nos recursos públicos. [C1 + C2]	Divulgação em site, mural na escola, grupos de <i>WhatsApp</i> ... (12)	Conscientização da importância do discente na UE. (25)	Aluno não participa das reuniões da APM. [C1]
Criação de espaços informais para solicitações de melhorias do espaço escolar. [C1 + C2]	Criação de uma caixa de sugestão fixada em um local de fácil acesso na escola. (23)	Preocupação em trabalhos, eventos ou aula inaugural. Diretor realizar aula inaugural para explicar as missões e valores da UE. (20)	Família não conhece como é a escola, sua estrutura...[C2]

Nota: Os números entre parênteses referem-se aos códigos numéricos atribuídos no processo de identificação das propostas manifestadas nas entrevistas semidiretivas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O item b, entre os objetivos da APM, contempla a abordagem referente à representação das aspirações da comunidade e dos pais de alunos na escola.

Na coleta de entrevistas do Caso 1, a abordagem apresentou pontos que contemplam as dimensões da qualidade educacional, tais como: sociais (zelo da APM pelos alunos; bem como os alunos serem um importante diferencial para APM), administrativa (APM participativa e contributiva com os recursos para escola, bem como com a gestão efetiva desses recursos), administrativa/pedagógica (os pais que mais colaboram são os pais da APM; compartilhamento de informações nas reuniões) e de ordem pedagógica (aquisição de equipamentos).

As colocações apontadas ilustram abordagens acerca de responsabilidade para melhoria da instituição, visto ser possível refletir sobre “ampliar a condição para a melhora da qualidade de ensino, tendo a comunidade interna [...] assumido responsabilidades pelo destino da instituição” (LÜCKY, 2009), assim como “o compartilhamento de decisões e informações e a transparência na administração dos recursos da escola para comunidade geram qualidade na educação” (CONFENAPA, 2008).

Por outro lado, um entrevistado do segmento funcionário registrou a falta de interação dos pais da APM para organização de eventos e festas na escola, de maneira que esta deixou de atender uma de suas finalidades, visto que cabe à APM, como instituição auxiliar da escola, ter “por finalidade colaborar no aprimoramento do processo educacional (...)” Decreto LEI 48.408 (06/01/04).

“[...] quem representa os pais dos alunos também tem que zelar pelos alunos” (SAC1E2).

Nota da pesquisadora: ao ser perguntado sobre essa representação, foi explicado pelo entrevistado que ele pensou nos pais dos alunos da APM, que representam os demais pais da UE.

“A ação dos alunos é um importante diferencial para APM” (SFC1E2).

“A APM é muito participativa, muitos recursos da escola vêm da APM; (...) demonstramos o que a APM faz” (SPC1E1).

“[...] os pais que mais ajudam são os que os filhos estudaram em escola particular” (SAC1E1).

“[...] os pais de agora são muito participativos, trabalham na arrecadação e buscam melhorias; (...) além de opinar em verbas estaduais e federais, trabalham na manutenção e aquisição de equipamentos” (SGC1E2).

“[...] uma parte das coisas aqui foram conquistadas com recursos da APM. Por quê? Porque, nesse tempo todo, a gente tem uma gestão efetiva para esses recursos e tudo isso é repassado” (SPC1E2).

“[...] a maior parte do que temos foi feita pela APM; (...) auxílio em projetos na escola, além da aquisição de vários equipamentos” (SGC1E1).

“[...] nessa escola: os pais gostam de participar; (...) tem realização de reuniões para compartilhar problemas com os pais; (...) falta de interação da APM para organizar festas e eventos na escola” (SFC1E1).

Um entrevistado do segmento família também registrou que a escola não está acostumada a ter pais atuantes e que ele como pai, inicialmente, teve dificuldade em saber mais informações sobre a APM da escola, pois não encontrou dados sobre reunião no site da escola. Após essa colocação, foram solicitados ao entrevistado mais esclarecimentos sobre essa afirmação a título de registrar as práticas da APM daquela UE. Sua experiência foi colocada neste item para que possa auxiliar não apenas este estudo, mas outras APMs. A participação da família na escola é prevista pela Constituição Federal, confirmada na LDB, pela CONFENAPA, no Manual do CPS e da FDE.

“[...] Eu gostaria de ser um pai mais atuante, já participei de APM na escola antiga do meu filho. Quando eu cheguei aqui na ETEC, a primeira coisa que eu perguntei foi se tinha uma APM. Eu confesso que tive um pouco de dificuldade. Por quê? Eu entendo que as escolas não possuem essa rotina. A escola não está acostumada a ter pais atuantes” (SFaC1E2).

“Foi necessário ligar uma, duas, três... Nem sei quantas vezes liguei. Mande e-mail e, quando vim na escola, é que me falaram de uma reunião que estava prestes a acontecer. Minha mulher e eu viemos e estamos na APM até hoje” (SFaC1E2).

O Caso 2 apresentou informações com características semelhantes às do Caso 1, embora o Caso 2 contemple de maneira mais pontual a dimensão administrativa, apresentando uma APM participativa (com o envolvimento de seus atores); de maneira geral, ser porta voz dos pais; interação por completo da gestão e da APM assim como a busca de parcerias para suprir outras necessidades. Ao encontro desses apontamentos, Paro (2007) aponta a necessidade de a Instituição Escolar ter uma “estrutura administrativa ágil, que favoreça o bom desempenho do trabalho coletivo e cooperativo, calcada em princípios democráticos que fortaleçam a condição de sujeito (autor) de todos os envolvidos”, mas que, ao mesmo tempo, também “procure preencher seus postos de trabalho com pessoas identificadas com esses princípios, e empenhadas na realização de um ensino de qualidade” (PARO, 2007, p.108).

“A APM é participativa, envolve pais, alunos e professores; é aberta, onde é discutido” (SPC2E1).

“A APM precisa ser atuante. A APM precisa contar com a participação tanto dos pais quanto dos professores. A APM é a porta voz dos outros pais” (SPC2E2).

“A APM e a gestão interagem por completo; (...) decisões tomadas em reuniões; (...) melhorias à escola que nem sempre implicam diretamente na questão educacional” (SFC2E2).

[...] Há parceria da APM para utilização de recursos. A APM auxilia na aquisição de bens, visto que há muita burocracia do CPS (...). A prioridade da APM é atender ao aluno” (SGC2E2).

A dimensão social ficou evidenciada na ação da APM com os alunos. Uma entrevistada do segmento aluno identificou a melhoria do ambiente da escola e seus benefícios para comunidade escolar, previsto pela CONFENAPA. “O compartilhamento de decisões e informações e a transparência na administração dos recursos da escola para comunidade geram qualidade na educação” (CONFENAPA, 2008). Perguntado sobre quais seriam as melhorias desse ambiente, foi apontado além dos itens, o conforto gerado aos alunos. Entrevistados dos segmentos gestão e família reiteraram as falas da aluna, apontando ações da APM como auxiliares aos alunos.

“A APM melhora o ambiente para todos não só para o aluno” (SAC2E1).

“(...) os benefícios podem ser vistos e aproveitados por todos, não é só para o aluno que a escola melhora. (...) desde a pintura até um micro-ondas, a TV... É possível usar os recursos e ver outras pessoas usando. É um conforto, como se fosse nossa casa” (SAC2E1).

“Os alunos são muito beneficiados pelas ações da APM, porque tudo que gira em torno de melhoria é visando ao aluno” (SGC2E1).

“A APM, eles cuidam dos alunos; vê o que é melhor para eles; tudo que é feito é para o próprio aluno” (SFaC2E1).

Os extratos de entrevistas apresentados neste item apontam a representação das aspirações da APM na comunidade escolar, suas ações e como essas representações podem ser vistas por seus atores, o que reforça a necessidade desse órgão em “colaborar [...] na integração família-escola-comunidade” — Decreto LEI 48.408 (06/01/04).

A seguir, o quadro síntese dos aspectos declarados com conotação favorável e os aspectos declarados com conotação desfavorável nas manifestações dos entrevistados, relacionados ao objetivo “b” — contribuição da APM com a gestão escolar, tendo como base o que foi apresentado nos Casos 1 e 2 anteriormente.

Quadro 20

Item “b”: Representação das aspirações da comunidade e dos pais dos alunos da escola

Manifestações com perspectivas favoráveis extraídas das entrevistas	Proposições/sugestões de práticas	Proposições/sugestões de práticas	Manifestações com perspectivas desfavoráveis extraídas das entrevistas
Participação dos pais positiva. Reuniões para compartilhar problemas das salas com os pais. [C1]	Promoção de reuniões bimestrais para informações sobre os alunos e a escola para os pais. (6)	Organização e planejamento de ações para promoção de eventos que contribuam com o espaço educação. (1)	Falta de interação da APM para organização de festas e eventos da escola.[C1 + C2]
		Realização de ações para interação entre pais e escola. (14)	Falta de comprometimento da escola com a inclusão dos pais.[C1 + C2]
		Canal de comunicação mais eficiente entre pais e escola, como grupos de <i>WhatsApp, Facebook...</i> (15)	A APM é a porta voz dos outros pais. [C2]
		Organização dos pais e ampliação dos canais de comunicação de maneira que seja compartilhada possíveis necessidades da UE. (26)	Atuação da APM junto ao CPS nas negociações de demandas que extrapolam a responsabilidade da UE.[C2]

Nota: Os números entre parênteses referem-se aos códigos numéricos atribuídos no processo de identificação das propostas manifestadas nas entrevistas semidiretivas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O item “c” dos objetivos/requisitos da APM contempla a mobilização dos recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a escola, provendo condições que permitam contribuir para a melhoria do ensino, desenvolver atividades de assistência ao escolar, nas áreas socioeconômicas e de saúde, contribuir para a conservação e manutenção do prédio, do equipamento e das instalações e programar atividades culturais e de lazer que envolvam a participação conjunta dos pais, professores e alunos.

Esse contexto é evidenciado por Cavalcanti (1998, p.3), que aponta a possibilidade de desenvolver a colaboração dos pais seja para suprir tanto a falta de recursos financeiros, como a necessidade de melhorar a infraestrutura da escola, esta que é capaz de quebrar barreiras que ela mesma construiu para afastar a participação efetiva dos pais, como presente nos objetivos da APM anteriormente citados. Essa ideia também foi reforçada por Paro (1999), que lembra a importância de se buscar mecanismos que favoreçam tais parcerias.

As questões apresentadas no Caso 1 apontaram as dimensões administrativas (gestão de recursos, promoção de ações conjuntas com outros órgãos colegiados da UE e necessidade da presença dos pais nas reuniões da APM), as abordagens administrativas/pedagógicas (planos de melhoria da UE para os próximos anos; contribuições voluntárias no ato da matrícula, bem como demonstrações da utilização dos recursos da APM; manutenção predial e de equipamentos e melhoria do espaço escolar), cultural (com a realização de festa junina).

“[...] o bom administrador não precisa ganhar muito dinheiro, basta que você consiga utilizar bem esses recursos” (SPC1E2).

“[...] precisa promover ações conjuntas entre os órgãos colegiados; (...) precisa chamar outros pais para integrar a APM nas primeiras reuniões (...) o envolvimento dos pais é pequeno - alguns só na matrícula; (...) o relacionamento da direção e da APM é tímido” (SFaC1E2).

“[...] precisa ter a presença dos pais em reuniões da APM sempre que possível” (SAC1E2).

“[...] entre os planos da escola para os próximos anos: melhorar a escola, o espaço físico, o ambiente. (...) melhorias para o dia a dia como colchonetes para o aluno descansar depois do almoço (...). O trabalho da APM é para ajudar a administração da escola em relação aos alunos” (SGC1E1).

“[...] há contribuições voluntárias na matrícula; (...) demonstramos o que a APM faz. (...) é necessário criar espaços para lazer e conscientizar os alunos sobre o uso destes. (...) a APM escuta o aluno, proporciona benefícios, equipamentos; necessária conscientização. (...) Interessante à visão do coletivo de entender que os investimentos são para eles mesmos. (...) zelar pelo patrimônio, não utilizar de maneira equivocada os recursos da APM. A APM aqui faz a diferença; faz mais do que a gente sabe.” (SPC1E1).

“[...] os recursos da APM são utilizados para melhorar a qualidade do ensino em geral; manutenção do prédio, Internet (...). A APM: precisa promover mais eventos de interação entre escola, pais, alunos e comunidade” (SFC1E2).

“[...] a ação da APM em festa junina com a comunidade” (SFC1E1).

O entrevistado do segmento professor abordou uma ação social praticada por parte da APM para auxiliar os alunos que não podem adquirir o crachá escolar. Quando solicitados maiores esclarecimentos, o entrevistado citou a necessidade de catracas na entrada da escola para contribuir com a segurança do prédio e restringir a entrada de pessoas na EU; uma vez que a segurança é apenas patrimonial. Ainda sobre as catracas, essas foram parte de um projeto de TCC, em que os professores auxiliaram os alunos a construí-las. Para esse entrevistado, a colaboração da APM para pagar uma plataforma de apoio educacional para escola contribui com a qualidade de ensino ao auxiliar os alunos que não podem ir à escola, acessando conteúdos e atividades pela Internet. A união da APM para entender as necessidades do grupo ganha espaço em sua fala, apontando a APM não só ligada a aspectos de dinheiro, mas como recurso humano que trabalha para coletividade da UE.

Em MEC (2004), há um reforço quanto aos apontamentos acerca da consolidação de mecanismos de participação da comunidade educacional, de maneira que precisam ser incentivadas, mediante a todos que compõem da comunidade escolar — Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, APM, Conselhos de Classes, entre outros — na perspectiva de construção de novas maneiras de se partilhar o poder de decisão nas instituições.

Complementar a essa abordagem, o entrevistado do segmento família acrescenta a necessidade de a APM articular o trabalho dos envolvidos em sua constituição, de maneira que fosse destinada uma pessoa na escola para ser responsável para realizar a comunicação da APM com seus pares e torná-la mais eficaz.

[...] parcerias não apenas financeiras; cada um doa aquilo que pode. Transparência no que é produzido com dinheiro da APM para reverter em capital para própria APM; o crachá custa R\$10,00, onde R\$ 4,00 é o custo do crachá e o restante fica para o fundo da APM - subsidiar para alunos que não podem pagar” (SPC1E1).

Nota da pesquisadora: foi perguntado sobre a transparência desses valores e o entrevistado informou que os alunos sabem do preço e do fundo gerado para auxiliar os alunos que não podem pagar por um crachá. Essa colocação não ficou evidenciada nas falas dos demais entrevistados.

“Precisa ter uma catraca na entrada da escola para ajudar a restringir a entrada de pessoas no prédio. Os seguranças são apenas seguranças

patrimonial, não podem interferir na entrada de pessoas. Os professores colaboram muito com os alunos na construção desse projeto. As catracas foram parte de um trabalho de conclusão de curso dos alunos da escola, os professores ajudaram e eles desenvolveram parte do projeto” (SPC1E1).

[...] é notória a contribuição da APM com a qualidade no ensino; recursos que podem ser usados dentro da escola e fora dela - quando o aluno falta e pode acessar o conteúdo pela Internet” (SPC1E1).

“[...] a APM precisa ser unida para entender as necessidades, o que pode contribuir; não é só uma questão de dinheiro, é recurso humano; interação para melhorar. Quando a gente faz a APM, a gente responde todo mundo para si mesmo e para todos” (SPC1E1).

“A APM eficaz articula todos os segmentos envolvidos na educação da comunidade; nesse processo educacional dos alunos da escola, articula todos que tem a disposição de trabalhar pela educação daqueles jovens; para isso ela se encontra mais, promove ações de formação, de reconhecimento do local, de encontro entre as pessoas mesmo; talvez teria que ter um funcionário da escola que trabalhe só com a APM, que faça esse papel da comunicação com seus pares; acho que a APM seria mais eficaz” (SFaC1E1).

Assim como no Caso 1, o Caso 2 apresentou características voltadas às dimensões administrativas (contribuições financeiras para manutenção predial, compra de equipamentos para os alunos/escola, convocação de reuniões a apresentação de orçamentos em reuniões), administrativas/pedagógicas (contribuição dos recursos oriundos do vestibulinho como verba para APM) e social/cultural (que busca melhores condições para os alunos na UE e a influência dessas ações na aprendizagem). Colocações essas são apontadas, por parte do MEC (2008), como necessárias, visto que se faz necessário reforçar a ideia de trabalhar com a boa execução das verbas recebidas pela APMs, sendo de grande importância para a definição de um planejamento realista e bem orientado, a fim de que suas ações durante o ano sejam bem organizadas.

“[...] temos uma contribuição não muito significativa em todo semestre; a escola mantém uma quantia razoável para que sejam feitas as melhorias que a escola necessita. (...) muita coisa para fazer, mas muita coisa tem sido feita graças à APM; agora a pintura da escola. (...) O prédio vai degradando com o tempo, até a gente conseguir uma reforma, uma aprovação de verba pelo Centro Paula Souza, tem coisas que não dá para esperar. (...) a APM faz tudo que é possível; precisou de equipamento, precisou de melhoria, precisou de manutenção, é sempre a APM que socorre” (SGC2E1).

“A APM bastante atuante; preocupações com as melhorias, pintura e instalação de som - para comunicação. (...) a APM auxilia a escola na busca de alcançar seus objetivos” (SPC2E2).

“[...] a APM ajudou na compra de micro-ondas, data show para todas as salas de aula, geladeira, equipamentos. (...) a APM precisa priorizar gastos. (...) precisa uma maior participação dos pais da APM na matrícula. (...) a APM paga para arrumar os matos ao entorno da escola; troca de lâmpadas” (SFC2E1).

“A APM tem um bom relacionamento; convite para os pais irem às reuniões; bastante participação e mostra-se orçamento de tudo. (...) a quantidade de pais é pouca. (...) a APM investe na compra de itens para festas e a arrecadação reverte para própria APM. (...) a APM fez parceria para arrumar as poltronas do auditório doadas por um cinema; (...) proporcionar ao aluno um ambiente agradável” (SFaC2E2).

“A APM, com a contribuição dos alunos e do vestibulinho, auxilia muito a Unidade Escolar na instalação de equipamentos, serviços que o Estado não supre” (SFC2E2).

Nota da pesquisadora: pedidos esclarecimentos sobre esse item, o entrevistado não soube falar a porcentagem dos recursos destinados à APM, mas parte do dinheiro arrecadado durante as inscrições do vestibulinho do CPS, as inscrições realizadas para UE se revertem em recursos para a mesma, recursos esses que servem para custear despesas do próprio vestibulinho, como contratação de aplicadores e lanches para os mesmos.

“[...] A escola proporciona um ambiente mais confortável para que a gente possa se desenvolver não apenas como aluno, mas como cidadãos. (...) a APM verifica toda a arrecadação e propõe melhoria da escola; fazem orçamentos - comprar uma TV, colocar NETFLIX. (...) a relação Pai-APM: uma relação bem profissional, burocrática. (...) sempre que a APM pode investir em alguma coisa, eu acho que impacta em nossas vidas – igual ajudar em um passeio” (SAC2E1).

“As ações da APM influenciam na nossa aprendizagem, porque, se não tem estrutura, não tem como aprender; eles pintaram toda escola [...]; colocaram as câmeras. (...) a ação via APM é por voluntariado” (SAC2E1).

“[...] a APM é atuante; arrecadação financeira via vestibulinho; (...) parceria da APM para utilização de recursos. (...) Os professores participam da APM visando mais à evolução funcional. (...) Há pouco interesse dos alunos para participar ou fiscalizar a APM. (...) a APM auxilia na manutenção predial, Internet... Colabora com os alunos que possuem dificuldades financeiras” (SGC2E2).

A importância de mobilizar recursos humanos para conscientização dos alunos sobre a necessidade de zelar pelo patrimônio público foi uma prática apresentada pela entrevistada no segmento de gestão. Quando solicitados melhores esclarecimentos, a entrevistada disse que a Orientadora Educacional está constantemente conversando com os alunos sobre o uso dos equipamentos e conscientização de zelar pelo patrimônio escolar, trabalho este complementar à necessidade de compartilhar com a comunidade escolar “os custos básicos de manutenção e desenvolvimento da UE” (DOURADO e OLIVEIRA, 2009). Paralelo a esse tipo de ação, Mourão (1992) destaca que um estabelecimento de ensino tem a finalidade de educar seus alunos — no ambiente escolar — para prática da iniciativa e da solidariedade.

“(...) os alunos precisam aprender a cuidar dos equipamentos, como o micro-ondas que foi comprado com o dinheiro da APM. Tem que estar sempre lembrando que é para eles, porque se não, já viu” (SGC2E1).

“Muitas vezes, os alunos não cuidavam das coisas porque eram públicas, compradas pelo governo. A Orientadora Educacional precisa chamar alguns alunos para explicar e conscientizar do trabalho de cada um para preservar esse patrimônio escolar” (SGC2E1).

Para contemplar a APM como parte de um processo em que o “professor vem pra ensinar, o aluno vem pra aprender” (SPC2E2), a questão financeira foi reforçada para ele como necessária para investir em tal ambiente. O entrevistado apontou como proposta a criação de uma caixa de sugestões para APM. Solicitados esclarecimentos, ele lembrou que já houve momentos em que a escola solicitou sugestões aos alunos e professores através de uma caixa de sugestões colocada pelo lado de fora ao lado da janela da secretaria da escola (acesso livre a todos que adentrarem ao prédio da escola). Segundo MEC (2009), faz-se necessária a participação de todos na sua constituição e gestão pedagógica, administrativa e financeira.

“[...] não sei qual é exatamente o objetivo de uma APM em si, mas na minha visão ela faz parte de um contexto. O professor vem pra ensinar, o aluno vem pra aprender, a escola tem que dar condição pra tudo isso e a APM faz parte dessa organização para poder beneficiar ou poder ter algum, principalmente valor financeiro para poder investir nesse ambiente. Poderiam criar uma caixinha na secretaria para sugestões de ações para APM, como tem para outras coisas” (SPC2E2).

A seguir, o quadro síntese dos aspectos declarados com conotação favorável e os aspectos declarados com conotação desfavorável nas manifestações dos entrevistados, relacionados ao objetivo “c” — contribuição da APM com a gestão escolar, tendo como base o que foi apresentado nos Casos 1 e 2 anteriormente.

Quadro 21

Item “c”: Mobilização de recursos e materiais auxiliar a escola

Manifestações com perspectivas favoráveis extraídas das entrevistas	Proposições/sugestões de práticas	Proposições/sugestões de práticas	Manifestações com perspectivas desfavoráveis extraídas das entrevistas
Ações de ampliação do bem-estar dos alunos de estadia na escola extra-aula. [C1 + C2]	Atividades de lazer; espaços destinados ao desenvolvimento intelectual. (8)		
Auxílio na manutenção da infraestrutura da UE. [C1 + C2]	Planejamento de ações e reuniões periódicas para discussão das práticas da UE.		
Uso de recursos para melhoria da qualidade de ensino. [C1 + C2]	Priorizar as ações. (17)		
Pagamento adicional ao custo do crachá para subsidiar alunos com dificuldade financeira do custeio do crachá. [C1]	Programas de solidariedade e atenção para atendimento às famílias com problemas econômicos momentâneos. (28)	Programas de resgate da história da escola; projetos de inclusão do aluno a missão e valores da História da UE. (16)	Criação de identidade e pertencimento à escola. [C1 + C2]
Parceria entre professores e alunos com habilidades para desenvolvimento de projetos de infraestrutura e equipamentos demandados pela escola. [C1]	Desenvolvimento de projetos por alunos e professores para atendimento das demandas de infraestrutura e equipamentos da escola (programa intraempreendedor). (27)		

Nota: Os números entre parênteses referem-se aos códigos numéricos atribuídos no processo de identificação das propostas manifestadas nas entrevistas semidiretivas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O item “d” dos objetivos/requisitos aborda a colaboração na programação do uso do prédio da escola pela comunidade, inclusive nos períodos ociosos, ampliando-se o conceito de escola como o lugar exclusivo de ensino para ser um centro de atividades comunitárias. Tais ações são contempladas em Lück (2009) ao apontar as UEx como um importante mecanismo para contribuir com o estabelecimento de ensino em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários, o que ilustra a missão da APM. A FDE também reforça esse aspecto por contemplar a integração da família-escola-comunidade.

No Caso 1, a utilização do prédio ocorre com eventos festivos da escola ou de feiras culturais, contemplando a dimensão cultural. No entanto, a menção à pouca ou nenhuma contribuição da APM nesses eventos apareceram nas falas de diferentes entrevistados.

“[...] realização de feiras e festas com participação da comunidade e divulgação da escola. (...) Finais de semana há cursos gratuitos para comunidade interna; realização de parcerias com empresas locais” (SPC1E1).

“[...] a realização de eventos pode aproximar o aluno da APM, além de aproximar a comunidade. Se você tem uma APM ativa e alunos e pais preocupados com o orçamento, pode criar vínculos com a comunidade e melhorias” (SGC1E2).

Nota da pesquisadora: foi esclarecido por parte do entrevistado que o trabalho dos funcionários acontece dentro dos dias letivos e reposição de alguma emenda de feriado.

“O trabalho nesses eventos da escola/APM é voluntário ou compensação de emenda de feriado” (SGC1E1).

“[...] falta de interação da APM para organizar festas e eventos na escola” (SFC1E1).

“[...] A APM precisa promover mais eventos de interação entre escola, pais, alunos e comunidade. As feiras e eventos da escola são mais organizados pela coordenação e professores” (SFC1E2).

“[...] é necessário planejar atividades, mas para algumas parcerias, é necessária a aprovação do CPS. (...) as parcerias podem acontecer via APM, professor, pais, comunidade” (SPC1E2).

Um entrevistado do segmento aluno apontou que a APM poderia promover que os alunos frequentassem as aulas. Ao ser questionado sobre essa fala, ele reiterou que a APM poderia acompanhar a vida escolar dos alunos na escola.

“A APM poderia promover que o aluno venha às aulas” (SAC1E2).

“Ué! Se a APM tem pais e professores poderiam acompanhar mais de perto sobre a vida do aluno” (SAC1E2).

Para esse item, no Caso 2, há destaque para algumas ações realizadas pela APM da escola, apenas como apoio financeiro à escola (para aquisição de novos recursos), compreendendo a dimensão cultural. No entanto, assim como no Caso 1, os principais eventos culturais são organizados por professores e coordenadores.

“[...] A APM contribui para festa junina e reverte os investimentos feitos em novos recursos” (SFC2E2).

“A APM contribui financeiramente com eventos da escola como festas, feiras...” (SAC2E2).

“A APM... Não sei o que ela abrange, até onde ela chega, quais são os eventos sociais que ela faz” (SFaC2E1).

“[...] para eventos da escola, existem coordenadores que são engajados nesse aspecto. (...) Organizar eventos torna o aluno mais interessado - novos conhecimentos” (SGC2E1).

“[...] organização de palestras informativas como outubro rosa. (...) Precisa organizar mais dias de escola aberta. (...) A maior parte das palestras são parcerias do professor, que organiza, com colegas de área ou prefeitura” (SPC2E1).

“[...] Na época da Copa do Mundo, juntou bastante os professores, os alunos, acho que a escola toda se uniu por conta da Copa e foi bem legal” (SAC2E1).

“[...] elaboração de atividades como caminhada e empresa Jr. aos sábados” (SGC2E2).

“A escola faz a realização de feiras e festas para a comunidade” (SPC2E2).

A entrevistada do segmento família fala sobre a possibilidade de trabalho voluntário e de como a APM poderia (embora sem saber como) auxiliar na promoção de campanhas e trabalhos voluntários. Em esclarecimento, a entrevistada apontou que como costureira poderia ajudar doando seu trabalho, mas que nunca foi consultada por ninguém da escola e tampouco se lembra desse tipo de ação na UE.

“A APM poderia buscar uma instituição bem necessitada e fazer campanhas, visitas... conhecendo o outro, as necessidades do outro, você cresce” (SFaC2E1).

“Sou costureira, poderia doar meu trabalho para ajudar. Até confeccionar algo para a APM vender e reverter em lucro. Ninguém me convidou para oferecer meu trabalho na escola” (SFaC2E1).

Os aspectos levantados no item “d” reforçam Matsui (2006), ao apontar que muitos pais ainda não apresentam a consciência e a importância de sua participação nas escolas públicas, prevalecendo um estado de “conformismo”.

A seguir, o quadro síntese dos aspectos declarados com conotação favorável e os aspectos declarados com conotação desfavorável nas manifestações dos

entrevistados, relacionados ao objetivo “d” — contribuição da APM com a gestão escolar, tendo como base o que foi apresentado nos Casos 1 e 2 anteriormente.

Quadro 22

Item “d”: Programação do uso do prédio da escola por parte da comunidade

Manifestações com perspectivas favoráveis extraídas das entrevistas	Proposições/sugestões de práticas	Proposições/sugestões de práticas	Manifestações com perspectivas desfavoráveis extraídas das entrevistas
Realização de feiras, festas, palestras, cursos... [C1 + C2]	Programação de eventos para atender os interesses da comunidade escolar buscando parcerias com a comunidade externa e interna.(10)		Falta de organização da APM para realização de festas na escola. [C1 + C2]
Utilização de datas comemorativas para aproximar a comunidade. [C2]	Elaboração de calendários com datas e festas comemorativas e projetos com a comunidade externa e interna. (9)		

Nota: Os números entre parênteses referem-se aos códigos numéricos atribuídos no processo de identificação das propostas manifestadas nas entrevistas semidiretivas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O penúltimo objetivo, o item “e”, destaca um importante trabalho para APM em uma UE, uma vez que trata de favorecer o entrosamento entre pais e professores possibilitando aos pais, informações relativas tanto sobre os objetivos educacionais, métodos e processos de ensino, quanto sobre o aproveitamento escolar de seus filhos e, aos professores, maior visão das condições ambientais dos alunos e de sua vida no lar. Lück (2009) aponta a importância da participação dos pais nas práticas escolares, assim como Cavalcanti (1998), que destaca a colaboração de toda comunidade escolar como uma importante ação para superação das limitações de uma UE.

No Caso 1, foi percebido que a dimensão administrativa contempla a organização de reuniões para entrosar família e escola, sendo apontada como cordial no trato com as famílias; aponta a APM como membro atuante de gestão de verbas; aponta o número de reuniões de APM realizadas na escola; a necessidade de mais eventos de integração (escola, pais, alunos e comunidade) e ver os pais como membros efetivamente atuantes.

“[...] pais sempre foram participativos e colaborativos (...) participam de reuniões, visitam a escola; buscam melhoria da escola” (SGC1E1).

“[...] os pais entendem que, mesmo a escola sendo pública, é necessária a participação conjunta deles; é o que faz a escola progredir. Aqui, os pais não são meramente um nome no papel. (...) Ação dos pais na escola faz a diferença para ter alunos comprometidos. A presença dos pais da APM auxilia o trabalho dos professores - respaldo - colaboração importante” (SPC1E1).

“[...] nessa escola, os pais gostam de participar. (...) a direção é cordial com os pais, que sempre são escutados” (SFC1E1).

“[...] além de opinar em verbas estaduais e federais, trabalham na manutenção e aquisição de equipamentos. (...) Precisa aumentar o número de reuniões da APM, bem como o comprometimento por parte dos pais - muitos não sabem o que acontece na escola. (...) se você tem uma APM ativa e alunos e pais preocupados com o orçamento, pode criar vínculos com a comunidade e melhorias” (SGC1E2).

“A APM tem 4 reuniões por ano; são duas por semestre; convocações extraordinárias caso sejam necessárias; balancetes, informativos, depósitos feitos para APM, doações mensais... ficam fixados em um quadro; então é transparente. (...) A participação dos pais da APM é bem efetiva; eles têm prazer de ver o que a escola oferece aos seus filhos; é cidadania, então o pai se sente bastante tranquilo e parceiro. (...) Quando se coloca um pai, que faz parte da clientela interna/externa, para falar daquilo que está acontecendo internamente ele participa e a credibilidade é maior” (SPC1E2).

“A APM precisa promover mais eventos de interação entre escola, pais, alunos e comunidade. (...) falta comunicação para informar as ações efetivas da APM. (...) Precisa tornar as reuniões da APM mais frequentes e melhorar a comunicação e publicação das datas; (...) as reuniões são colocadas no site da escola, mas nem sempre são fáceis de visualizar” (SFC1E2).

A importância de favorecer o entrosamento na UE foi apontada por parte dos entrevistados dos segmentos funcionários, família e aluno. Respectivamente foram levantados: a questão de promover ações conjuntas entre os órgãos colegiados para maior integração de seus pares; melhorar a divulgação das ações da APM (desde reuniões até o que é realizado por parte da associação) e tornar mais conhecida sua atuação e membros participantes.

“[...] pouca informação sobre a APM - por parte da escola. (...) reuniões não são muito divulgadas. (...) falta de ações efetivas para informar e integrar a família e a escola. (...) há um grande distanciamento entre professores e pais aqui na ETEC. (...) os pais que estão mais próximos da direção, são os pais das APM” (SFaC1E1).

“[...] sinceramente, não sei se os alunos ou os professores sabem muito do funcionamento da APM, onde eles podem influenciar no dia a dia deles; eu não sabia que os pais faziam parte... acho que fica muito nesse limbo...” (SAC1E2).

O não interesse da comunidade escolar foi apontado como algo a ser trabalhado por parte dos entrevistados dos segmentos de gestão e alunos, sendo que, neste último, ao ser solicitado melhores esclarecimentos, foi dito que a APM promove mais ações materiais, ou seja, de compra de equipamentos (dimensão administrativa e pedagógica), pois tem bastante recurso, mas poucos pais trabalham para ajudar a escola – necessidade essa prevista por parte da FDE, no que tange não apenas ao planejamento, mas à colaboração dos pais ao contribuírem com o aprimoramento do processo educacional.

“(...) os pais precisam ter mais interesse pelo ambiente escolar. (...) Precisa aumentar o número de pessoas para trabalhar na APM; um casal de pais é pouco. (...) falta de tempo de alguns pais” (SGC1E1).

No Caso 2, o viés levantado sobre esse item, por parte dos entrevistados, aponta a dimensão da gestão em maior evidência – assim como no Caso 1. A APM se relaciona com a direção, mas é necessário haver mais reunião, a fim de mostrar mais suas ações.

“[...] o relacionamento da APM com a direção é tranquilo, porque só acontece nas reuniões; tem pouca parceria da APM” (SFC2E1).

“[...] eles cuidam dos alunos; vê o que é melhor para eles; tudo que é feito é para o próprio aluno. (...) A APM parece que é uma coisa que fica tão distante; quando se fala, a gente não tem muito conhecimento dela” (SFaC2E1).

“Precisa ter a realização de assembleias para movimentação da conta da APM. (...) Ter mais reuniões para o pai participar mais da vida escolar dos filhos. (...) A APM tem que ser porta voz dos outros pais. (...) O professor participa das reuniões da APM na tomada de decisões; analisar prioridades.

(...) o entrosamento entre pai e professor se dá apenas por causa do aprendizado do aluno” (SPC2E2).

Entre as reflexões feitas pelos entrevistados, na busca de melhorar o entrosamento da APM, a dimensão da comunicação foi apontada como falha em sua apresentação.

“Precisa ter mais reuniões - não só nas datas específicas; (...) não existe a reciprocidade por parte de pai; (...) precisa ter mais reuniões, mais confraternização, porém não adianta fazer porque não tem a adesão da comunidade em si. (...) Na APM hoje, eu desconheço que exista parceria; não sei nem como começar” (SGC2E1).

[...] mais reunião, mais divulgações... acho que tem um errinho no planejamento talvez” (SAC2E1).

“A baixa participação de pais se dá pelo fato de não entender o que é a APM” (SFC2E2).

[...] precisa ter mais abertura para discussão igual condomínio, ‘tem tanto no caixa e agora?’. (...) Organizar reuniões com pais e comunidade para esclarecer ações e papel da APM” (SFaC2E2).

“A escola precisa utilizar mais canais efetivos para sua comunicação, como grupos de *WhatsApp*. As famílias têm poucos eventos para estar na escola, esse seria um canal de aproximação” (SGC2E2).

A seguir, o quadro síntese dos aspectos declarados com conotação favorável e os aspectos declarados com conotação desfavorável nas manifestações dos entrevistados, relacionados ao objetivo “e” — contribuição da APM com a gestão escolar, tendo como base o que foi apresentado nos Casos 1 e 2 anteriormente.

Quadro 23

Item “e”: Favorecer o entrosamento entre pais e professores

Manifestações com perspectivas favoráveis extraídas das entrevistas	Proposições/sugestões de práticas	Proposições/sugestões de práticas	Manifestações com perspectivas desfavoráveis extraídas das entrevistas
			Pouco reconhecimento da APM enquanto órgão colegiado de aprimoramento pedagógico da comunidade escolar. [C1 + C2]
		Criar atividades programadas para aproximar o aluno de Instituições Universitárias. (11)	Contribuir para programas de parcerias da UE com empresas, Universidades... Com o intuito de reverter em atividades pedagógicas. [C1 + C2]

Nota: Os números entre parênteses referem-se aos códigos numéricos atribuídos no processo de identificação das propostas manifestadas nas entrevistas semidiretivas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Por fim, o último item dos objetivos/requisitos da APM, o item “f”, só existente no Manual das APMs do CPS, reforça a ideia de prestar serviços à comunidade, oferecendo cursos, de formação inicial e continuada de trabalhadores em geral, promovendo eventos e outras atividades mediante retribuição financeira, através de convênios, parcerias, termo de cooperação ou de iniciativa própria, de maneira que integrem a Proposta Pedagógica de cada UE. Esse item contempla o Manual da FDE – tanto para planejar ações, como no que se refere ao gerenciamento de verbas.

Entre as observações ligadas a esse assunto, no Caso 1, apresentaram-se a dimensão cultural e social (ao trabalhar as ações da APM e suas parcerias).

“[...] o trabalho desenvolvido aqui se torna conhecido pela comunidade” (SGC1E1).

“[...] Há a realização de feiras e festas com participação da comunidade e divulgação da escola. (...) Aos finais de semana, há cursos gratuitos para comunidade interna; realização de parcerias com empresas locais. (...) as parcerias não apenas financeiras; cada um doa aquilo que pode” (SPC1E1).

“[...] parcerias podem acontecer via APM, professor, pais, comunidade” (SPC1E2).

O Caso 2 apresentou, por sua vez, assim como no Caso 1, a dimensão cultural (desconhecimento de parcerias, a não organização de eventos, o não incentivo à participação dos alunos e falta de convites à comunidade), mas sem a contribuição da APM para tais realizações.

“[...] hoje eu desconheço que exista parceria da APM; não sei nem como começar” (SGC2E1).

“[...] precisa organizar mais dias de escola aberta (...). O aluno gosta de trazer família para escola; tem noção da qualidade educacional da escola” (SPC2E1).

“[...] precisa incentivar o aluno a lidar com o próximo em diferentes aspectos. (...) tornar a escola mais aberta para comunidade” (SFC2E1).

“A escola precisa convidar sociedade para suas festividades. (...) A comunidade precisa interagir com a escola” (SPC2E2).

A seguir, o quadro síntese dos aspectos declarados com conotação favorável e os aspectos declarados com conotação desfavorável nas manifestações dos entrevistados, relacionados ao objetivo “f” — contribuição da APM com a gestão escolar, tendo como base o que foi apresentado nos Casos 1 e 2 anteriormente.

Quadro 24

Item “f”: Prestação de serviços à comunidade

Manifestações com perspectivas favoráveis extraídas das entrevistas	Proposições/sugestões de práticas	Proposições/sugestões de práticas	Manifestações com perspectivas desfavoráveis extraídas das entrevistas
Parcerias que podem acontecer com a AMP da escola entre professores, pais e comunidade. [C1 + C2]	Realizar contato com a comunidade interna e externa para ampliar rede de contato da APM. Catalogar parcerias para eventuais necessidades. (4)		

Nota: Os números entre parênteses referem-se aos códigos numéricos atribuídos no processo de identificação das propostas manifestadas nas entrevistas semidiretivas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Registra-se, ainda, que todos os entrevistados foram solicitados a manifestarem-se sobre aspectos que mais aproximavam a APM dos atores da comunidade escolar, bem como sobre aqueles que mais afastavam a APM desses atores, conforme Quadro 25 (Caso 1) e Quadro 26 (Caso 2).

As análises desses conteúdos evidenciaram as seguintes expressões-chave no tocante à aproximação dos atores da APM no Caso 1:

- Gestão: gerenciamento dos recursos arrecadados.
- Professor: evolução na carreira decorrente de pontuação por participação; busca de estrutura para melhoria da qualidade da aula.
- Funcionário: não há conhecimentos sobre argumentos de aproximação.
- Pais: o poder da APM em mudar escola pública.
- Comunidade: busca de contatos dos dois lados (escola/comunidade).

As análises desses conteúdos evidenciam as seguintes expressões-chave no tocante aos aspectos que afastam os atores da APM no Caso 1:

- Gestão: falta de disposição e interesse dos pais; sobrecarga de trabalho.
- Professor: pressão dos dois lados; muitos não gostam de participar da APM.
- Funcionário: achar que a APM não funciona.
- Pais: falta de tempo.
- Comunidade: falta de conhecimento do trabalho da APM.

Quadro 25: Elementos que contemplam a APM – Caso 1

Aspectos que mais aproximam do ator...	Ator	Aspectos que mais afastam do ator...
<p>“Acho que, na verdade, a gestão é tudo em relação à APM. Porque você vai gerir um dinheiro, vai gerir a expectativa de um uso do dinheiro em benefício de muitas pessoas” (SFC1E2).</p> <p>“O financeiro, o administrativo, o cumprimento das normas que precisa, que eu sei que o CPS cobra. Os relatórios, as contas. Aí sim a gestão vem procurar a APM” (SFaC1E2).</p>	Gestão Escolar	<p>“Nada, eu acho que o que falta mesmo é essa disposição dos pais para a escola... A escola é diária, todo dia. O interesse dos pais para com a escola” (SGC1E2).</p> <p>“Eu colocaria a sobrecarga de trabalho, é a única explicação que eu encontro às vezes.” (SFaC1E1).</p>
<p>“Muitos professores porque se interessam e se preocupam. Tem aqueles que se aproximam da APM única e exclusivamente pra ganhar ponto” (SGC1E2).</p> <p>“O professor ver os resultados na facilidade de passar a aula, na estrutura, pra que ele possa desenvolver bem a</p>	Professor	<p>“Talvez pressão de ambos os lados, por que um espera muita coisa do outro, ambos esperam (expectativa de cada um). Entra na mesma questão da gestão com a escola APM, também não necessariamente sabe que pode pedir, pode entrar no âmbito do professor, então acho que essa falta de contato mesmo” (SAC1E1).</p>

aula. Então a APM garantindo estrutura, manutenção de uma boa estrutura” (SFC1E2).		“Aqueles que não gostam de participar, mais uma vez pela questão tempo, não tem como ser participativo e ajudar em nada” (SGC1E2).
	Funcionários	“O que afasta é a mesma falta de informação de achar que a APM não funciona. Seria um desconhecimento total, mesmo que você seja um funcionário que trabalha com o público, com valores, com os pais, com todos, e você não tem conhecimento do que está fazendo. Ou você vai prejudicar a APM ou a APM vai te prejudicar de alguma maneira” (SFC1E2).
“A preocupação com os filhos e com a escola. Eu quero que meu filho estude numa boa escola e quero que continue sendo uma boa escola. Pra isso eu quero dar a minha contribuição” (SFaC1E2).	Pais	“Nesse caso eu acredito que seja falta de tempo; falta de conhecimento, porque, muitas vezes, os pais não sabem o que é APM; também falta de comprometimento” (SPC1E2).
“Acho que seria essa busca de contato também, de ambos os lados, mas não sei se existe” (SAC1E2).	Comunidade	<p>“Falta de conhecimento também, às vezes, achar que isso tem que ser dado e não conquistado” (SPC1E1).</p> <p>“Desconhecimento completo. Acho que eles ignoram a existência, ou a comunidade externa pode chegar via APM e propor uma melhoria, uma parceria. Mas a informação não chega; esse canal de comunicação que é aberto não é tão aberto assim, porque a informação não circula” (SFaC1E1).</p> <p>“Acho que como a gente é uma escola cercada de empresas e indústrias; se a escola ficasse situada perto de comunidade, de casas, às vezes o pessoal se interessasse mais e quisesse participar da escola” (SGC1E2).</p>

Fonte: Elaborado pela própria autora.

As análises desses conteúdos evidenciam as seguintes expressões-chave no tocante à aproximação dos atores da APM no Caso 2:

- Gestão: necessidade de investimento na infraestrutura; administração dos recursos financeiros.
- Professor: pontuação da carreira docente.
- Funcionário: não há conhecimentos sobre argumentos de aproximação.
- Pais: gestão de recursos da APM.
- Comunidade: Conhecimento que tem da ETEC; realização de ações com a comunidade (como caminhada).

As análises desses conteúdos evidenciam as seguintes expressões-chave no tocante aos aspectos que afastam os atores da APM no Caso 2:

- Gestão: comprometimento.
- Professor: perder a pontuação; muitos trabalham em outros lugares (tempo escasso).
- Funcionário: assumir novas responsabilidades.
- Pais: desinteresse.
- Comunidade: falta de informação.

Quadro 26: Elementos que contemplam a APM – Caso 2

Aspectos que mais aproximam do ator...	Ator	Aspectos que mais afastam do ator...
<p>“Acho é a parte da necessidade de investimento na infraestrutura e na estrutura da escola” (SAC2E1).</p> <p>“Acho que tem que ter a participação bem próxima, porque é recurso financeiro e, se não tiver um que fica atento, acaba gastando o que não deve, em coisas que não devem; então a participação da direção tem que ser efetiva” (SGC2E1).</p>	Gestão	<p>“Comprometimento. A falta de comprometimento na verdade” (SFaC2E2).</p>
<p>“Posso falar pontuação! Acaba sendo um interesse também na vida funcional, com certeza, na pontuação também, né? Porque estão interessados em ter a pontuação alta. Só que também é um interesse que alguns conseguem identificar que a APM é o meio que eles vão ter para garantir que as aulas deles sejam melhores, de uma forma indireta, né?” (SPC2E2).</p>	Professor	<p>“Perder pontuação” (SFaC2E2).</p> <p>“Eu acho que é por falta de interesse dos professores, porque muitos não dão aulas só aqui, mas em várias escolas” (SAC2E1).</p>
	Funcionário	<p>“Assumir uma nova responsabilidade com a função dentro da APM, então isso, execução dos trabalhos em si, acaba afastando ele de querer incorporar aos membros” (SFC2E2).</p>
<p>“Os pais que estão na APM, que se interessam pela APM, na verdade, eles se interessam pela gestão dos recursos da escola e de como esses recursos são aplicados, porque eles querem na verdade que os filhos deles estudem numa escola que seja referência” (SPC2E2).</p>	Pais	<p>“Desinteresse. Tem pais que acham que é só colocar o filho numa escola boa que a escola educa, e não é isso. Eu acho que os pais têm que participar, quando tem um evento escolar, o pai tem que ir pra ver o que o filho fez” (SFaC2E1).</p> <p>“A escola e a APM acho que estão muito próximas... Se você não tem um objetivo claro pra essa APM, você nem sabe por que ou se ela existe. Então isso os pais deixam de lado” (SFaC2E2).</p>
<p>“Pessoas que não tem vínculo com a ETEC? Eles talvez para conhecer a ETEC, eles sempre acabam vindo quando a escola está aberta, né? Para</p>		<p>“Creio eu que agora nessa era da tecnologia muitas informações que os alunos recebem podem passar pra comunidade externa ou por pessoas que</p>

<p>conhecer, perguntam sobre vestibulinho...” (SFC2E1).</p> <p>“Acho que é a parceria dessa escola com todo mundo, com o meio social, com o meio ambiente... A gente fez caminhada rosa, fazendo projetos para o meio ambiente, doação de brinquedos para crianças, então é uma escola que está olhando para sociedade, então pelo fato de ter essa responsabilidade, esse carinho, faz a sociedade olhar para gente e se aproximar dessa escola” (SAC2E1).</p>	<p>Comunidade</p>	<p>venham estar entrando nessa escola” (SAC2E2).</p> <p>“Não sei te dizer porque, como eu não vejo a comunidade participando, não sei te dizer” (SFaC2E2).</p>
---	--------------------------	--

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Ao final das entrevistas, os entrevistados foram consultados sobre o entendimento que tinham sobre dois temas específicos relacionados à APM, a saber: APM e Qualidade Educacional e APM ideal.

Sobre o primeiro tema, APM e Qualidade Educacional, a análise do conteúdo das abordagens evidenciou que os atores Aluno e Família (Pais) parecem apresentar um reconhecimento mais efetivo do binômio APM-Qualidade Educacional, o que é ilustrado pelo uso do termo “aprender” (pelo ator Aluno) e “melhora no ensino” (pelo ator Família).

Aluno

“Quando eles (a APM) investem na estrutura ..., por exemplo, tem os cursos de informática, o de administração, que têm que usar o laboratório e, muitas das vezes, os equipamentos não funcionam. Então, aí, a APM, ajuda a gente aprender, porque, se ela arruma um computador, a gente consegue fazer as pesquisas e conseguir colocar o que a gente aprende na teoria em prática. ... Então eu acredito que as ações da APM influenciam na nossa aprendizagem, porque, se não tem estrutura, não tem como aprender. Se não tem a forma de focar em prática, como a gente vai aprender aquilo que nos foi ensinado na teoria? Então, ela ajuda bastante na parte de estrutura mesmo, para a gente aprender as coisas práticas, que a gente aprende nos cursos” (SAC2E1).

Família (Pais)

“Quando há uma melhoria, o ensino melhora, fica mais dinâmico. Tudo que se acrescenta, tem os notebooks, que são comprados pela escola, o banheiro, tudo organizado, tudo bonitinho, tudo se mantém limpo; não falta papel, não falta nada” (SFaC2E1).

Na sequência, o ator Professor expressa, por uma vez, essa relação de forma indireta, ou seja, a partir da manifestação de suas dificuldades de ministrar conteúdos decorrente da falta de um equipamento, por outra vez, reconhece mais a APM por sua atuação na elaboração de eventos.

Professor

“Não tem como falar em modernização se eu não tenho acesso aos recursos, por exemplo, tem professores que dão aulas em algumas ETECs que não têm internet; você fica prejudicado, é um recurso a menos que você tem, às vezes, o tempo que você vai passar na lousa aquele texto que está disponível num link que você pode deixar pra eles, você fala assim, eu estou perdendo um tempo que eu poderia estar explicando, fazendo mais exercícios, melhorar naquele desempenho... Então esses recursos são essenciais pra gente. A gente teve até laboratórios aqui e foi o dinheiro da APM que proporcionou o laboratório... Foi melhor pra nós e para os alunos; é muito melhor, então esse recurso ajuda bastante” (SPC1E1).

Professor

“A existência da APM faz parte do cotidiano da vida escolar, da comunidade acadêmica que todos são convidados a participar e que todos podem ajudar... Em reunião da APM, a gente discute também a festa junina, então, por exemplo, lá os pais que têm boas ideias/boas práticas são bem-vindos. Então ele pode não participar efetivamente de nenhum cargo na APM, mas ele não vai deixar de ser ouvido por conta disso. Porque, por exemplo, teve uma mãe que veio numa reunião e ela tinha uma larga experiência de festa junina na escola particular que o filho dela estudava. Então as ideias que ela propôs a gente utilizou na última festa junina” (SPC1E2).

Outros atores, como Gestor e Funcionário reconhecem a atuação da APM principalmente na arrecadação e controle dos recursos, na manutenção das instalações e equipamentos, na realização de eventos (como a festa junina), na compra de equipamentos que facilitam a atividade cotidiana a Unidade Escolar (incluindo a montagem de laboratório), contudo, não utilizam ou não explicitam a relação direta com a aprendizagem, com o ensino, ainda que essa associação possa ser internamente presente.

Gestor

“Se você tem uma APM ativa e alunos e pais preocupados com o orçamento da escola, que a APM está envolvida, e ainda por cima, não só desse vínculo que se cria com a comunidade em si, mas também em aspectos de aquisição de materiais, acaba ajudando em alguma coisa, a gente montou um laboratório inteiro” (SGC1E2).

Gestor

“Olha! Eu tenho um monte de ideias, mas nem todas são viáveis para pôr em prática. Tem que ter uma perspectiva, uma visão bem longa, não pode investir esse dinheiro agora, porque daqui a pouco pode acontecer alguma coisa que precise do dinheiro - cai um muro, preciso ter verba para consertar. Os recursos que vêm do Centro Paula Souza, nem sempre vêm no momento em que a gente precisa, nem sempre é a quantidade necessária. Então, a APM tem que ter uma reserva grande e não dá para fazer tudo que a gente sonha. Foi comprado um sistema de comunicação que beneficiou o trabalho de todos, porque são poucos funcionários no setor; então, se chegar 5 pais para buscar 5 filhos diferentes, você desce para buscar um, já chegou o outro e o telefone que toca e é a gente que atende! Então otimizou demais o

meu trabalho. Então, eu acho que a APM está sempre tentando melhorar para todos no geral” (SGC2E1).

Funcionário

“Contribui porque os alunos, eles sempre tomam iniciativa, conseguem enxergar o que está acontecendo a sua volta e eles vendo que a escola faz determinadas coisas que é cabível, eu acredito que eles se sentem mais ouvidos” (SFC2E1).

Quanto ao tema APM Ideal, também os atores Aluno e Família (Pais) juntam-se no sentido de conferir à APM Ideal o espaço de integração entre professores e pais (maior quantidade de pais atuando politicamente e contribuindo financeiramente), ampliando essa abordagem para a relação dos pais com a escola, em um processo de integração e articulação de todos os atores, de todos os segmentos envolvidos na educação. Em particular, um aluno sublima uma ação de lazer promovida aos alunos com a instalação de NETFLIX. Essa situação surpreendeu a ponto de um aluno manifestar o sentimento de transformação da escola em um “lar”, ainda que por vinte minutos do intervalo do almoço na escola. Em paralelo, os pais reforçam a expectativa da atuação mais intensa desse segmento, seja reunindo-se em intervalos de tempo mais curtos, promovendo maior força de articulação dos diferentes segmentos escolares em prol da qualidade educacional dos jovens.

Aluno

“Talvez uma APM Ideal seja uma com uma relação maior entre pais e professores, como a própria sigla diz, Associação de Pais e Mestres. Acho que ter essa relação de pais mais ativos na escola, tanto politicamente quanto financeiramente, talvez essa questão pais com a escola” (SAC1E1).

Aluno

“Primeiramente deveria ter um planejamento deixando claro como funciona as reuniões da APM, a importância da APM para contribuir, desde quando os alunos são matriculados, para que os pais se interessassem mais e se tivesse mais pais. Com certeza teriam mais ideias que realmente seriam viáveis para o aluno. Se um grupo da APM pudesse vir o que já fez... mostrar como a escola era e como a escola está agora... Tudo que a APM já fez estimularia, sim, o aluno desde o primeiro ano a contribuir. Ter uma caixinha de sugestões para se colocar com o que a APM poderia ajudar na escola! Isso ajudaria ainda mais”. (SAC2E1)

Aluno

“É que eles contribuem com coisas que a gente nunca pensaria que a gente poderia ter, por exemplo, uma NETFLIX na hora do almoço, é um conforto que a gente tem ... uma coisa para deixar a escola se tornar um pouquinho lar, pelo menos uns 20 minutos! Isso é maravilhoso. Os computadores arrumados, deixando tudo bonitinho, então é muito bom!” (SAC2E1).

Família

“Uma APM eficaz articula os segmentos todos envolvidos na educação daquela comunidade. Ela articula o processo educacional daqueles jovens, que estão naquele local, naquele território; articula todos que tem a disposição de trabalhar pela educação daqueles jovens. E pra isso ela se encontra mais, promove ações de formação, de reconhecimento do local, de encontro entre as pessoas mesmo. E talvez teria que ter um funcionário da escola que trabalhe só com a APM, que faça esse papel da comunicação”. (SFaC1E1).

Família

“Uma APM que os pais fossem força, os pais tivessem liderança nessa Associação; os pais e não os professores. Uma APM com um número maior de pais que estivessem engajados, estivessem na escola uma vez a cada 15 dias com os professores pra discutir algum tema. A organização toda da festa junina, do início ao fim, seria de total responsabilidade da APM”. (SFaC1E2).

Os gestores, professores e funcionários entrevistados veem o ideal de APM vinculado à participação mais intensa dos pais, evidenciando a atuação na arrecadação financeira, oferecimento de auxílios aos alunos em dificuldade e organização de eventos, reforçando a não explicitação a não externalização da qualidade educacional enquanto objeto fim da atuação da APM.

Gestor

“A que todo mundo participasse, que a gente não tivesse que ficar implorando pra todo mundo fazer parte, porque, se tivesse participação conjunta de todos em todos os aspectos, seja na parte de organização seja na parte de arrecadação, na de organizar eventos, se tudo que a APM faz tivesse participação de todo mundo, faria com que a APM seria algo bem melhor do que a gente tem hoje” (SGC1E2).

Professor

“Como eu sou da área de gestão, tudo pra mim vai para a boa utilização de recursos, entendeu? Então, os recursos, eles têm que ser muito bem utilizados; não precisa ter uma arrecadação rica, mas você tem que ter um bom planejamento pra uso desse recurso, ter as prioridades estabelecidas e o uso tem que ser rigoroso. Então, se você não tem uma prioridade nesse momento, deixa o dinheiro lá guardado...” (SPC1E2).

Professor

“A APM Ideal? Olha, a APM seria aquela que investe condição financeira para poder resolver todos os problemas da escola, porque a gente sabe que não é só com o que o estado fornece que a gente consegue manter toda uma grande estrutura, como a gente mantém. Então a APM teria que ser um pouco mais forte em termos financeiros só, porque, em termos de decisão, estando com o grupo todo formado, com todos os seus participantes, professores, comunidades e pais, eu acho que é mais que o suficiente pra poder destinar cada projeto, está bom!” (SPC2E2).

Professor

“Os recursos da APM têm permitido a gente conquistar várias coisas, desde o papel higiênico de qualidade, os secadores de mão, os bebedouros que foram trocados, pintura/restauração das paredes, eventuais auxílios financeiros a alunos (transporte, evento) ... é com dinheiro da APM” (SPC1E2).

Funcionário

A APM Ideal teria que ter uma participação maior dos pais (uma dificuldade atualmente), maior participação dos professores (maioria atuar dentro dela), a comunidade interna de um modo geral enxergar sua importância em si, não só como recurso financeiro da própria unidade. Ter uma participação de trabalho mais voluntário, eu creio que sejam esses pontos que poderiam torná-la mais ideal dentro da escola” (SFC2E2).

Funcionário

“Se for o que eu estou entendendo, em situações em que o aluno demonstre alguma dificuldade é solicitada à APM alguma ajuda de custo para o transporte ou uniforme ou alguma viagem técnica. Isso ela supre quando o aluno necessita, é discutido e posto no plano anual.” (SFC2E2).

As abordagens retratadas a partir das duas temáticas investigadas reforçaram a percepção parcial da missão da APM, explicitando a lacuna quanto a uma conscientização plena sobre o seu papel, o que evidencia a oportunidade de se ter como uma prática a implementação de programa de conscientização sobre esse papel a todos os atores da comunidade educacional, ou seja, não somente aos pais não participantes do cotidiano escolar, mas também aos gestores, professores e funcionários, além da comunidade externa.

4.2.3 Síntese da discussão dos resultados

De forma geral, a análise das atas disponibilizadas pelas duas Unidades Escolares estudadas evidenciaram, de um lado, um tratamento diferenciado no registro dos aspectos formais da reunião (como identificação dos participantes/número de participantes, identificação da presidência da reunião), bem como no registro das discussões, e, de outro, a não explicitação do reconhecimento dos efeitos imediatos e impactos das ações adotadas sobre a qualidade educacional. Assim, há indícios de incipiente visão sobre o papel da APM.

Essa limitação do papel da APM, restrita principalmente à responsabilidade de arrecadação e fiscalização do uso dos recursos, contraria o que é prescrito

normativamente (conforme normas sobre seus requisitos e objetivos) e discutido teoricamente sobre a missão e as potencialidades da atuação de órgãos colegiados, como a APM. Mesmo sob diferentes vertentes ideológicas, a APM qualifica-se como agente indutor da qualidade educacional, visto sua missão de fomentar, com foco na qualidade educacional, a participação coletiva de atores da comunidade escolar no cotidiano da escola, bem como consolidar o relacionamento entre pais e professores. Nessa linha, encontram-se, por exemplo, abordagens de Paro (2007), ao mesmo tempo em que se encontram abordagens de Lück (2009) e MEC (2009).

Embora tais ocorrências sejam decorrentes de recortes não probabilísticos de um todo e, portanto, não podem ser tomadas como representativas desse todo, essas fazem parte do processo de compreensão do todo, visto que de alguma forma e com alguma intensidade estão presentes nessa situação.

A limitação da APM a um papel arrecadador e fiscalizador de recursos financeiros, acrescido de sua capacidade de contribuição para a manutenção da escola (predial e equipamentos) está também presente nas manifestações dos atores entrevistados. Contudo, a análise do conteúdo das entrevistas tornou aparente que o entendimento do papel da APM parece mais ampliado na abordagem de pais e alunos, do que na abordagem de gestores, professores e funcionários. Essa visão mais ampliada do segmento pais e alunos converge mais facilmente com os estudos apresentados anteriormente na presente pesquisa (manuais da FDE, CPS, CONFENAPA e MEC).

Embora esses atores tenham manifestado mais claramente a pouca participação de pais, explicitam a expectativa de atrair mais pais para o convívio no ambiente escolar com foco na qualidade educacional, para o que, entre outras ações, sugeriram: “primeiramente deveria ter um planejamento, deixando claro como funciona as reuniões da APM, a importância da APM para contribuir com o aluno”; um grupo da APM vir falar “com os pais e mostrar como a escola era e como ficou (em virtude da atuação da APM), desde quando os alunos são matriculados, para que os pais se interessassem mais e se tivesse mais pais” (SAC2E1).

As manifestações dos pais entrevistados reforçaram a importância da contribuição voluntária dos mesmos, não somente financeira, mas articulando o oferecimento de serviços voluntários dos próprios pais e de outros atores da

comunidade escolar. Registre-se que esse esforço foi qualificado pelos pais entrevistados como uma forma de a APM ajudar a melhorar a imagem educacional da escola em que seus filhos estudam, inclusive buscando gerenciar os recursos públicos de forma mais transparente.

Ademais, nas manifestações de pais e alunos, pareceu latente a percepção do pouco relacionamento dos professores com a APM. Contudo, idealmente reconhecem esse órgão com a missão de ampliar e aprofundar “relação maior entre pais e professores, como a própria sigla diz, Associação de Pais e Mestres” (SAC1E1). Ainda, reconhecem que a APM “articula todos os segmentos envolvidos na educação daquela comunidade..., articula o processo educacional daqueles jovens, que estão naquele local... articula todos que têm a disposição de trabalhar pela educação daqueles jovens” (SFaC1E1).

Outras evidências extraídas das entrevistas sugerem a falta de ações integrativas entre todos os atores, bem como a fragilidade no processo de comunicação, seja com relação às ações de manutenção, ações de criação de novos espaços (inclusive lazer na escola), organização de festas, além de outros eventos, revelando a oportunidade de se criar mecanismos de representação dos atores da comunidade escolar para interlocução com os membros da APM.

As manifestações dos gestores, professores e funcionários entrevistados, também reconheceram a relevância de maior participação dos pais junto à APM, evidenciando essa atuação, principalmente, na arrecadação, fiscalização e destinação dos recursos, entretanto, sem externalizar conteúdos explícitos do impacto dessa atuação sobre a qualidade educacional.

O reconhecimento da contribuição da APM à dimensão pedagógica acaba sendo indireto, visto que tal reconhecimento explicita regularmente a eficiência da ação, como a manutenção da infraestrutura ou até mesmo a construção de novos espaços, como laboratórios, ou novos serviços para lazer dos alunos nos horários extra-aula, mais raramente sua eficácia e praticamente nunca o seu impacto, ou seja, o seu transbordamento para além da meta estabelecida.

Embora, sob uma abordagem mais geral, predomine um quadro parcial sobre a percepção da missão da APM, à luz do seu potencial de contribuição para as dimensões da qualidade educacional, a análise detalhada e profunda das manifestações possibilitou evidenciar um conjunto de pontos fortes na sua

atuação da APM que, ao lado de pontos frágeis também evidenciados, promoveram vinte e oito propostas, expostas a seguir:

1. Organização e planejamento de ações para promoção de eventos que contribuam com o espaço educação;
2. Participação mais efetiva dos alunos por meio de representante de sala com reuniões prévias com cada sala/curso;
3. Planejamento prévio a cada novo semestre das atividades/ações a serem feitas com a participação efetiva dos pais;
4. Realização de contato com a comunidade interna e externa para ampliar a rede de contato da APM. Catalogar parcerias para eventuais necessidades;
5. Intensificação da agenda do diretor de inclusão dos pais;
6. Promoção de reuniões bimestrais para informações sobre os alunos e a escola para os pais;
7. Elaboração de procedimento especializado sobre o trabalho da APM e utilização da contribuição a ser arrecadada;
8. Atividades de lazer; espaços destinados ao desenvolvimento intelectual;
9. Elaboração de calendários com datas e festas comemorativas e projetos com a comunidade externa e interna;
10. Programação de eventos para atender os interesses da comunidade escolar, buscando parcerias com a comunidade externa e interna;
11. Criar atividades programadas para aproximar o aluno de Instituições Universitárias.
12. Divulgação em site, mural na escola, grupos de *WhatsApp* etc.;
13. Realização de atividades esportivas inclusivas (pais, alunos e comunidade);
14. Realização de ações para interação entre pais e escola;
15. Canal de comunicação mais eficiente entre pais e escola, como grupos de *WhatsApp*, *Facebook* etc.;
16. Programas de resgate da história da escola; projetos de inclusão do aluno à missão e valores da UE;
17. Planejamento de ações e reuniões periódicas para discussão das práticas da UE. Priorização das ações;

18. Reuniões programadas nas quais os pais participem. Programa de formação de alunos tutores para auxiliarem alunos de outras séries;
19. Desenho de esquemas para facilitar a disseminação de informações entre os atores da comunidade escolar;
20. Preocupação com trabalhos, eventos ou aula inaugural. Realização da aula inaugural pelo Diretor, para explicar as missões e valores da UE;
21. Eleição de representante discente para participar das reuniões (representar as demandas e necessidades dos alunos) ou por Orientador Educacional;
22. Semestralmente realização de encontros com os representantes desses órgãos. Realização de planejamento e ações para o ano letivo;
23. Criação de uma caixa de sugestão fixada em um local de fácil acesso na escola;
24. Utilização recursos diversificados de comunicação com os pais;
25. Conscientização da importância do discente na UE;
26. Organização dos pais e ampliação dos canais de comunicação de maneira que seja compartilhada possíveis necessidades da UE;
27. Desenvolvimento de projetos por alunos e professores para atendimento das demandas de infraestrutura e equipamentos da escola (programa intraempreendedor; trabalho de conclusão de curso);
28. Programas de solidariedade e atenção para atendimento às famílias com problemas econômicos momentâneos.

Essas propostas constituíram a base de discussão dos pontos fortes (manifestações com conotação favorável) e pontos frágeis (manifestações com conotação não favorável) por grupo de especialistas com atuação na área de educação e atores da comunidade escolar com vivência em APM, com o objetivo de evidenciar boas práticas de APM.

A discussão foi encaminhada considerando os requisitos/objetivos normativos da APM e, diante das manifestações favoráveis e não favoráveis no ambiente da atuação da APM delineado na pesquisa, o grupo de especialistas identificou as propostas a serem consideradas como boas práticas da APM ou para suporte a essas boas práticas.

Os resultados desse procedimento foram detalhados no tópico a seguir e constituíram a estrutura orientadora da elaboração do produto desta dissertação.

4.2.4 Discussão em grupo

Esse grupo foi usado para definição de práticas de APM a serem encaminhadas para elaboração do produto desta dissertação. Ao todo, foram nove participantes conforme descrito no procedimento metodológico.

As ações de condução do grupo de discussão aconteceram em quatro momentos:

1. Referiu-se à apresentação geral da pesquisa.
2. Referiu-se aos conteúdos resultantes da análise das atas de reunião de APM, dando origem à confirmação ou a novas propostas feitas pelo grupo.
3. Referiu-se à discussão de como atrair as famílias para participação da APM nas escolas.
4. Referiu-se à organização de dois subgrupos para discussão de estratégias/programas/ações para práticas da APM.

- Apresentação geral da pesquisa

A discussão em grupo começou com os participantes organizados em círculo, aos quais apresentaram-se slides contendo informações à luz do que foi referenciado durante esta pesquisa, entre elas: definição/missão da APM, seus objetivos/requisitos — também fixados nas paredes como cartazes —, bem como as dimensões educacionais que nortearam o presente trabalho.

- Reflexões sobre as atas e proposições de práticas

Os conteúdos resultantes da análise das atas (fragilidades e fortalezas), que evidenciaram a não existência de um padrão em uso pelas unidades do CPS, foram apresentados ao grupo. Após reflexão sobre esses conteúdos, os participantes registraram suas propostas de práticas para a consolidação de pontos fortes ou para minimizar/reverter fragilidades em cartões individuais, os quais haviam sido disponibilizados previamente.

De forma isolada, um dos participantes argumentou que a APM é apenas um órgão regulador de verbas, que não tem nenhuma finalidade pedagógica,

enquanto outros participantes manifestaram-se contrários à argumentação, apoiando-se nos próprios objetivos normativos da APM.

Registra-se ainda que houve reforço sobre a importância da participação dos pais e alunos enquanto elemento integrador da UE para o planejamento e organização de eventos da escola.

Outro participante — especialista da comunicação — chamou a atenção para utilização de algumas ferramentas diferenciadas para construção de uma ata, sendo que a mesma pode ser realizada de maneira colaborativa, visto que há recursos para que todos os presentes contribuam com anotações enquanto acontece uma discussão.

“utilização de ferramentas diferenciadas para elaboração das atas colaborativas, como o ‘Wattpad’¹¹. Também reforçou a necessidade de conscientizar os demais papéis da APM, sendo esta não apenas financeira, mas cultural, social... De que maneira podemos fomentar esses aspectos? A primeira coisa é ter diferentes *input’s*, pontos de acesso a esses pais e mídias populares. Então tem que usar as redes sociais, *Facebook* (criar uma comunidade fechada), para lançar ‘*card’s*’, selos para conscientização e função da APM e você vai aos poucos trazendo essas informações para as pessoas e gerando debates. Você pode até criar uma pergunta ou uma enquete... gerar discussões em outros ambientes virtuais, que é um espaço onde as pessoas estão mais presentes atualmente”.

Nota da pesquisadora: o especialista completou informando que essas enquetes, essas atividades servem para “engajar os envolvidos para ação, para se interessar pelo assunto, onde pelo celular qualquer um consegue acessar”. Quanto ao *WhatsApp*, não abriria para essa ferramenta, uma vez que esse ambiente “se tornou mais negativo do que positivo” para construção de coisas, informações.

O conjunto de propostas apresentadas proporcionou uma lista de práticas/recomendações a partir dos princípios identificados e que foram os norteadores para as boas práticas, como exposto no quadro a seguir.

¹¹Wattpad é um aplicativo que permite compartilhar novas histórias com outras de pessoas. Pode ser usado por meio de seu lugar no site, por meio de um computador ou aplicativo no aparelho celular. Os usuários podem publicar artigos, relatos e poemas sobre qualquer coisa, seja este em linha ou através do aplicativo Wattpad.

Quadro 27: Práticas propostas pelos especialistas participantes para elaboração das atas de reunião da APM

Práticas propostas pelos especialistas participantes do grupo	Princípios norteadores de boas práticas
Organização das atas com título, data, pauta e lista de presença identificando os cargos e as funções dos presentes, opiniões dos participantes, assuntos não previstos, encerramento e assinatura dos participantes; cuidados necessários para identificação dos participantes.	Cabeçalho padrão com identificação nominal e principais cargos. Definição quanto aos cargos dos integrantes presentes.
Indicação de prazos para execução das ações discutidas; cronograma de atividades.	Registro do cronograma de atividades e prazos para execução de programas/ações.
Utilização de aplicativos colaborativos para construção de ata.	Construção coletiva/colaborativa das atas de reunião da APM.
Transparência (apresentação de pauta de discussão) no convite para reuniões da APM; convidar o aluno a participar das reuniões.	Melhoramento na comunicação e na participação do protagonismo juvenil, em que o aluno é sujeito das ações.
Divulgação do trabalho da APM; tornar públicos os registros.	Rede de disseminação de informações sobre a atuação da APM à comunidade escolar.

Fonte: Elaborado pela própria autora.

- Como atrair os pais/responsáveis por estudantes para escola e constituir uma APM mais efetiva

Após consulta de como atrair os pais/responsáveis por estudantes para a APM, um participante representante da gestão escolar relatou experiências de menor periodicidade para realização de suas reuniões. Embora sejam exigidas quatro reuniões anuais, essa experiência com uma reunião mensal sempre no mesmo dia e semana do mês busca formar uma cultura de reserva de datas. Adicionalmente o mesmo participante relata a ação da APM sustentada em quatro pilares, organizados em: financeiro (com a função de cuidar da parte financeira da APM, gerenciar fundos, verbas), eventos (organizar e realizar os eventos e festas da escola), comunicação (responsáveis por cuidar da documentação, elaboração de atas e demais registros da APM, comunicação da APM da escola com outros segmentos) e técnico (cuidar da parte estrutural da escola, realizar serviços e reparos físicos no prédio).

“Não mando mais convocação, pois na minha Unidade já está institucionalizado que as reuniões da APM acontecerão toda terceira quarta-feira do mês. Esse combinado é amplamente divulgado em reuniões de pais, professores. Existe um processo de transparência onde todos são convidados a pertencer a Instituição (...). É preciso sensibilizar as famílias”.

“A APM da minha Unidade está organizada em quatro pilares, sendo esses o financeiro (tem uma equipe de pais que cuidam do financeiro da APM), o que cuida de eventos (as mães que vêm, fazem decoração da escola para quaisquer eventos), um pilar que é de comunicação

(que cuida da documentação, e-mail de convocações para ações da APM, elabora Atas das reuniões – tem uma mãe responsável pelas Atas) e o pilar técnico (formada pelos pais engenheiros, pedreiros, marceneiros... que trabalham em função de organizar a escola nos finais de semana).

Um participante, ex-aluno de ETEC, registrou a questão da proatividade dos alunos e funcionários por meio de festas, visto que estas constituem-se em oportunidades de sensibilização para participação colaborativa em decorrência da intensidade de ações a serem cumpridas para sua realização.

“A participação dos funcionários e dos alunos se dá muito em época de festa junina, era muito legal. O aluno precisa participar do processo, visto que nem toda APM é efetivamente participativa”.

- Avaliação e validação de estratégias/programas/ações evidenciadas na pesquisa como práticas da APM

Foram apresentados os conteúdos resultantes da análise das entrevistas realizadas com 20 atores da comunidade escolar, envolvendo os dois casos sobre os quais os especialistas, divididos em dois subgrupos, receberam um fichamento das ocorrências e um conjunto de 28 cartões identificadores de propostas de estratégias/programas/ações para práticas da APM. O processo dos grupos encaminhou para cada ocorrência uma ou mais propostas de práticas provenientes da pesquisa, bem como uma nova proposta evidenciada na discussão pelos respectivos grupos.

As discussões geraram encaminhamentos de propostas para cada ocorrência apresentada. Por vezes, para a mesma ocorrência, foram encaminhadas duas ou mais propostas.

Registra-se que o Quadro 28 discrimina as propostas encaminhadas para cada ocorrência; a primeira coluna apresenta as propostas encaminhadas; a segunda e terceira, os grupos participantes; e uma quarta coluna com novas propostas encaminhadas.

Quadro 28: Propostas apresentadas durante grupo focal

Princípio/ requisito	Propostas apresentadas: subgrupo 1 (G1) e subgrupo 2 (G2)	Novas propostas
Reconhecimento da importância da contribuição voluntária.	4. Realizar contato com a comunidade interna e externa para ampliar a rede de contato da APM. Catalogar parcerias para eventuais necessidades. [G2] 7. Elaboração de procedimento especializado sobre o trabalho da APM e utilização da contribuição a ser arrecadada. [G1] 15. Canal de comunicação mais eficiente entre pais e escola, como grupos de <i>WhatsApp</i> , <i>Facebook</i> e etc. [G1] 24. Utilizar recursos diversificados de comunicação com os pais. [G2]	Reconhecimento formal em eventos da contribuição da APM. [G2]
Criação/consolidação da identidade da escola.	2. Participação mais efetiva dos alunos por meio de representante de sala com reuniões prévias com cada sala/curso. [G2] 3. Planejamento prévio a cada novo semestre das atividades/ações a serem feitas com a participação efetiva dos pais. [G2] 9. Elaboração de calendários com datas e festas comemorativas e projetos com a comunidade externa e interna. [G1] 10. Programação de eventos para atender os interesses da comunidade escolar, buscando parcerias com a comunidade externa e interna. [G2] 25. Conscientização da importância do discente na UE. [G1]	
Participação intensa dos pais (buscando arrecadação e orientando as melhorias a serem realizadas). Transparências nos recursos públicos.	3. Planejamento prévio a cada novo semestre das atividades/ações a serem feitas com a participação efetiva dos pais. [G2] 5. Intensificação da agenda do diretor de inclusão dos pais. [G2] 9. Elaboração de calendários com datas e festas comemorativas e projetos com a comunidade externa e interna. [G1] 12. Divulgação em site, mural, grupos de <i>WhatsApp</i> e etc. [G1] + [G2] 14. Realização de ações para interação entre pais e escola. [G2] 17. Planejamento de ações e reuniões periódicas para discussão das práticas da UE. Priorização das ações. [G2] 19. Desenho de esquemas para facilitar a disseminação de informações entre os atores da comunidade escolar. [G2] 22. Semestralmente fazer encontro com os representantes desses órgãos. Fazer planejamento e ações para o ano letivo. [G2]	Buscar transparência; criação de blogs e outros espaços de divulgação para publicar balancetes. [G1] + [G2]
Percepção pela gestão do maior interesse dos alunos em participação das reuniões da APM.	23. Criação de uma caixa de sugestão fixada em um local de fácil acesso na escola. [G1]	Realizar reuniões periódicas para escutar alunos; aumentar o protagonismo juvenil. [G2]

<p>Criação de espaços para lazer e conscientização sobre o uso destes. Criação de identidade e pertencimento à escola.</p>	<p>1. Organização e planejamento de ações para promoção de eventos que contribuam com o espaço educação. [G2] 3. Planejamento prévio a cada novo semestre das atividades/ações a serem feitas com a participação efetiva dos pais. [G2] 8. Atividades de lazer; espaços destinados ao desenvolvimento intelectual. [G2] 13. Realização de atividades esportivas inclusivas (pais, alunos e comunidade). [G2] 16. Programas de resgate da história da escola; projetos de inclusão do aluno à missão e valores da UE. [G1] + [G2] 20. Preocupação em trabalhos, eventos ou aula inaugural. Realização da aula inaugural pelo diretor, para explicar as missões e valores da UE. [G1] 25. Conscientização da importância do discente na UE. [G1]</p>	<p>Respeito à instituição (inclusão do aluno à missão e valores da UE); divulgação com mídias sociais. [G2]</p>
<p>Ação integrativa: alunos comprometidos e respaldo ao trabalho dos professores.</p>	<p>6. Promoção de reuniões bimestrais para informações sobre os alunos e a escola para os pais. [G1] 9. Elaboração de calendários com datas e festas comemorativas e projetos com a comunidade externa e interna. [G2]</p>	<p>Participação dos alunos na elaboração de eventos supervisionados pelos professores. Aumento do protagonismo juvenil. [G2]</p>
<p>Criação de espaços informais para solicitações de melhorias do espaço escolar.</p>	<p>19. Desenho de esquemas para facilitar a disseminação de informações entre os atores da comunidade escolar. [G2] 23. Criação de uma caixa de sugestão fixada em um local de fácil acesso na escola. [G1] + [G2]</p>	<p>Uso de redes sociais em comunidades públicas. [G1] + [G2]</p>
<p>Falta de interação da APM para organização de festas e eventos da escola. Realização de feiras, festas, palestras, cursos. Utilização de datas comemorativas para aproximar a comunidade. Falta de organização da APM para realização de festas na escola.</p>	<p>3. Planejamento prévio a cada novo semestre das atividades/ações a serem feitas com a participação efetiva dos pais. [G2] 4. Realização de contato com a comunidade interna e externa para ampliar a rede de contato da APM. Catalogação de parcerias para eventuais necessidades. [G1] 8. Atividades de lazer; espaços destinados ao desenvolvimento intelectual. [G1] + [G2] 10. Programação de eventos para atender os interesses da comunidade escolar, buscando parcerias com a comunidade externa e interna. [G1] 11. Criar atividades programadas para aproximar o aluno de Instituições Universitárias. [G1] + [G2] 12. Divulgação em site, mural, grupos de <i>WhatsApp</i> etc. [G1] 14. Realização de ações para interação entre pais e escola. [G2] 24. Utilizar recursos diversificados de comunicação com os pais. [G1] 26. Organização dos pais e ampliação dos canais de comunicação de maneira que sejam compartilhadas possíveis necessidades da UE. [G2]</p>	

Atuação da APM junto ao CPS nas negociações de demandas que extrapolam a responsabilidade da UE.	19. Desenho de esquemas para facilitar a disseminação de informações entre os atores da comunidade escolar. [G1]	Criação de um canal de comunicação entre CPS e a APM. [G1]
Ações de ampliação do bem-estar dos alunos de estadia na escola extra-aula.	2. Participação mais efetiva dos alunos por meio de representante de sala com reuniões prévias com cada sala/curso. [G1] 8. Atividades de lazer; espaços destinados ao desenvolvimento intelectual. [G1] + [G2] 10. Programação de eventos para atender os interesses da comunidade escolar, buscando parcerias com a comunidade externa e interna. [G1]	
Auxílio na manutenção da infraestrutura da UE.	22. Semestralmente realização de encontro com os representantes desses órgãos. Realização de planejamento e ações para o ano letivo. [G2]	Cadastro atualizado das habilidades dos pais para depois divulgar a demanda entre os pais; realização de trabalhos voluntários para manutenção da escola. [G1] + [G2]
Uso de recursos para melhoria da qualidade de ensino.	1. Organização e planejamento de ações para promoção de eventos que contribuam com o espaço educação. [G1] 10. Programação de eventos para atender os interesses da comunidade escolar buscando parcerias com a comunidade externa e interna. [G2] 23. Criação de uma caixa de sugestão fixada em um local de fácil acesso na escola.[G2]	Incentivo a utilizar recursos. [G1]
Pagamento adicional ao custo do crachá para subsidiar alunos com dificuldade financeira do custeio do mesmo.		Aproximação com empresário para captação de recursos e vagas de empregos. [G1] + [G2]
Parceria entre professores e alunos com habilidades para desenvolvimento de projetos de infraestrutura e equipamentos demandados pela escola.	11. Criar atividades programadas para aproximar o aluno de Instituições Universitárias.[G2]	Percepção pela gestão das potencialidades e habilidades específicas de professores/alunos e realização de projetos interdisciplinares. [G1] + [G2]
Pouco reconhecimento da APM enquanto órgão colegiado de aprimoramento pedagógico da comunidade escolar.	3. Planejamento prévio a cada novo semestre das atividades/ações a serem feitas com a participação efetiva dos pais. [G1] 5. Intensificação da agenda do diretor de inclusão dos pais. [G1] 17. Planejamento de ações e reuniões periódicas para discussão das práticas da UE. Priorização das ações. [G1] 18. Reuniões programadas em que os pais participem. Programa de formação de alunos tutores para auxiliar alunos de outras séries. [G1]	

	<p>19. Desenho de esquemas para facilitar a disseminação de informações entre os atores da comunidade escolar. [G1]</p> <p>20. Preocupação em trabalhos, eventos ou aula inaugural. Realização da aula inaugural pelo diretor, para explicar as missões e valores da UE. [G1]</p> <p>21. Eleição de representante discente para participar das reuniões (representar as demandas e necessidades dos alunos) ou por Orientador Educacional. [G1]</p>	
<p>Contribuição para programas de parcerias da UE com empresas e universidades, com o intuito de reverter em atividades pedagógicas. Parcerias que podem acontecer com a AMP da escola entre professores, pais e comunidade.</p>	<p>1. Organização e planejamento de ações para promoção de eventos que contribuam com o espaço educação. [G1] + [G2]</p> <p>8. Atividades de lazer; espaços destinados ao desenvolvimento intelectual. [G1] + [G2]</p> <p>11. Criar atividades programadas para aproximar o aluno de Instituições Universitárias. [G1] + [G2]</p> <p>13. Realização de atividades esportivas inclusivas (pais, alunos e comunidade). [G1]</p> <p>14. Realização de ações para interação entre pais e escola. [G1]</p> <p>17. Planejamento de ações e reuniões periódicas para discussão das práticas da UE. Priorizar as ações. [G2]</p> <p>21. Eleger representante discente para participar das reuniões (representar as demandas e necessidades dos alunos) ou por Orientador Educacional. [G1]</p> <p>22. Semestralmente realização de encontro com os representantes desses órgãos. Realização de planejamento e ações para o ano letivo. [G2]</p>	

Fonte: Quadro organizado pela pesquisadora com base no que foi discutido entre os grupos durante a atividade.

Cabe destacar que a validação de propostas deu-se a partir do seguinte critério: frequência igual ou maior que duas vezes no total de 16 situações-estímulo ou indicação dupla da prática em pelo menos uma situação-estímulo. Observou-se, no entanto:

- A proposta 8 apareceu sete vezes (Estrato A).
- A proposta 3 apareceu cinco vezes (Estrato B).
- As propostas 1, 10, 11, 19 e 23 apareceram quatro vezes (Estrato C).
- As propostas 9, 12, 14, 17, e 22 apareceram três vezes (Estrato D).
- As propostas 2, 4, 5, 13, 16, 20, 21, 24 e 25 apareceram duas vezes (Estrato E).
- As propostas 6, 7, 15, 18 e 26 apareceram apenas uma vez (Estrato F).
- Apenas as propostas 27 e 28 não foram indicadas (Estrato G).

De acordo com a frequência da sua presença nas ocorrências, a hierarquia de propostas validadas é apresentada a seguir.

Estrato A:

8. Atividades de lazer; espaços destinados ao desenvolvimento intelectual.

Estrato B:

3. Planejamento prévio a cada novo semestre das atividades/ações a serem feitas com a participação efetiva dos pais.

Estrato C:

1. Organização e planejamento de ações para promoção de eventos que contribuam com o espaço educação.

10. Programação de eventos para atender os interesses da comunidade escolar, buscando parcerias com a comunidade externa e interna.

11. Criação de atividades programadas para aproximar o aluno de instituições universitárias.

19. Desenho de esquemas para facilitar a disseminação de informações entre os atores da comunidade escolar.

23. Criação de uma caixa de sugestão fixada em um local de fácil acesso na escola.

Estrato D:

9. Elaboração de calendários com datas e festas comemorativas e projetos com a comunidade externa e interna.

- 12. Divulgação em site, mural na escola, grupos de *WhatsApp* etc.;
- 14. Realização de ações para interação entre pais e escola.
- 17. Programas de resgate da história da escola; projetos de inclusão do aluno a missão e valores da história da UE.
- 22. Eleição de representante discente para participar das reuniões (representar as demandas e necessidades dos alunos) ou por Orientador Educacional.

Estrado E:

- 2. Participação mais efetiva dos alunos por meio de representante de sala com reuniões prévias com cada sala/curso.
- 4. Promoção de reuniões bimestrais para informações sobre os alunos e a escola para os pais.
- 5. Elaboração de procedimento especializado sobre o trabalho da APM e utilização da contribuição a ser arrecadada.
- 13. Canal de comunicação mais eficiente entre pais e escola, como grupos de *WhatsApp*, *Facebook* e etc.
- 16. Programas de resgate da história da escola; projetos de inclusão do aluno à missão e valores da UE.
- 20. Preocupação em trabalhos, eventos ou aula inaugural. Realização da aula inaugural pelo Diretor, para explicar as missões e valores da UE.
- 21. Eleição de representante discente para participar das reuniões (representar as demandas e necessidades dos alunos) ou por Orientador Educacional.
- 24. Utilização de recursos diversificados de comunicação com os pais.
- 25. Conscientização da importância do discente na UE.

Estrado F:

- 6. Promoção de reuniões bimestrais para informações sobre os alunos e a escola para os pais.
- 7. Elaboração de procedimento especializado sobre o trabalho da APM e utilização da contribuição a ser arrecadada.
- 15. Canal de comunicação mais eficiente entre pais e escola, como grupos de *WhatsApp*, *Facebook* etc.
- 18. Reuniões programadas em que os pais participem. Programa de formação de alunos tutores para auxiliar alunos de outras séries.

26. Organização dos pais e ampliação dos canais de comunicação de maneira que sejam compartilhadas possíveis necessidades da UE.

Estrato G:

27. Desenvolvimento de projetos por alunos e professores para atendimento das demandas de infraestrutura e equipamentos da escola (programa intraempreendedor; trabalho de conclusão de curso);

28. Programas de solidariedade e atenção para atendimento às famílias com problemas econômicos momentâneos.

Registra-se que a essa hierarquia agregam-se as propostas emergidas no grupo de discussão.

— Busca pela transparência, criação de blogs e outros espaços de divulgação para publicar balancetes.

— Uso de redes sociais em comunidades públicas.

- Cadastro atualizado das habilidades dos pais para depois divulgar a demanda entre os mesmos; realização de trabalhos voluntários — para manutenção da escola.

— Aproximação com empresário para captação de recursos e vagas de empregos.

— Percepção pela gestão das potencialidades e habilidades específicas de professores/alunos e realização de projetos interdisciplinares.

— Realização de reuniões periódicas para escutar alunos, aumentar o protagonismo juvenil.

— Participação dos alunos na elaboração de eventos supervisionados pelos professores. Aumento do protagonismo juvenil

— Reconhecimento formal da contribuição da APM em eventos.

— Incentivo a utilizar recursos.

— Criação de canal de comunicação entre CPS e a APM. [G1]

— Respeitar a instituição (inclusão do aluno à missão e valores da UE); divulgação com mídias sociais. [G2]

Pode-se considerar que o conjunto de propostas validadas e complementadas pelas novas proposições do grupo de especialistas foi explorado para elaboração do produto desta dissertação.

5 PRODUTO

O material de pesquisa teórica empírica aqui apresentado subsidiou o processo de construção de práticas da APM, tendo como fim a qualidade educacional.

Tais práticas, tendo sido emergidas de sugestões dos entrevistados ou construídas a partir de evidências de fatos extraídos de manifestações ao longo das vinte entrevistas semidiretivas realizadas, foram selecionadas à luz do referencial teórico e submetidas a processo de avaliação por grupo de especialistas que discutiram e apontaram aquelas que se firmaram como situações válidas para expressar o ambiente de atuação da APM.

Nesse sentido, registre-se que o produto formal desta dissertação será apresentado detalhadamente, em documento à parte, mas que, para fins de orientação sobre sua composição, a seguir apresenta-se um sumário do documento.

1 Apresentação:

- Quem originou este produto: perfil do público entrevistado?
- Qual a população focada e a base de casos utilizada para estudo?

2 Introdução: Problema e Objetivos Específicos do estudo.

3 Principais referências teóricas.

4 Síntese do procedimento metodológico.

5 Guia de Práticas de Associação de Pais e Mestres à luz da qualidade educacional.

5.1 Apresentação;

5.2 Premissas do Guia;

5.3 Fundamentos/Princípio e práticas.

Essa construção esteve apoiada no Quadro 28, p.145 a 148, tomando-o como base para a construção dos fundamentos/princípios, conforme recorte ilustrado na figura a seguir, recortada em quatro partes:

Subsídios

Princípio ou Requisito



Práticas



Práticas



Atuação da APM junto ao CPS nas negociações de demandas que extrapolam a responsabilidade da UE.	19. Desenho de esquemas para facilitar a disseminação de informações entre os atores da comunidade escolar. [G1]	Criar um canal de comunicação entre CPS e a APM. [G1]
Ações de ampliação do bem estar dos alunos de estadia na escola extra-aula.	2. Participação mais efetiva dos alunos por meio de representante de sala com reuniões prévias com cada sala/curso. [G1] 8. Atividades de lazer; espaços destinados ao desenvolvimento intelectual. [G1] + [G2] 10. Programação de eventos para atender os interesses da comunidade escolar buscando parcerias com a comunidade externa e interna. [G1]	
Auxílio na manutenção da infraestrutura da UE.	22. Semestralmente fazer encontro com os representantes desses órgãos. Fazer planejamento e ações para o ano letivo. [G2]	Cadastro atualizado das habilidades dos pais para depois divulgar a demanda entre os pais; realização de trabalhos voluntários para manutenção da escola. [G1] + [G2]
Uso de recursos para melhoria da qualidade de ensino.	1. Organização e planejamento de ações para promoção de eventos que contribuam com o espaço educação. [G1] 10. Programação de eventos para atender os interesses da comunidade escolar buscando parcerias com a comunidade externa e interna. [G2] 23. Criação de uma caixa de sugestão fixada em um local de fácil acesso na Escola. [G2]	Incentivo a utilizar recursos. [G1]
Pagamento adicional ao custo do crachá para subsidiar alunos com dificuldade financeira do custeio do crachá.		Aproximação com empresário para captação de recursos e vagas de empregos. [G1] + [G2]
Parceria entre professores e alunos com habilidades para desenvolvimento de projetos de infraestrutura e equipamentos demandados pela escola.	11. Criar atividades programadas para aproximar o aluno de Instituições Universitárias. [G2]	Percepção pela gestão das potencialidades e habilidades específicas de professores/alunos e realização de projetos interdisciplinares. [G1] + [G2]
Pouco reconhecimento da APM enquanto Órgão Colegiado de aprimoramento pedagógico da comunidade escolar.	3. Planejamento prévio a cada novo semestre das atividades/ações a serem feitas com a participação efetiva dos pais. [G1] 5. Intensificação da agenda do diretor de inclusão dos pais. [G1] 17. Planejamento de ações e reuniões periódicas para discussão das práticas da UE. Priorizar as ações. [G1] 18. Reuniões programadas onde os pais participam. Programa de formação de alunos tutores para auxiliar alunos de outras séries. [G1] 19. Desenho de esquemas para facilitar a disseminação de informações	

Princípio ou Requisito



Práticas



Práticas



	entre os atores da comunidade escolar. [G1] 20. Preocupação em trabalhos, eventos ou aula inaugural. Diretor realizar aula inaugural para explicar as missões e valores da UE. [G1] 21. Eleger representante discente para participar das reuniões (representar as demandas e necessidades dos alunos) ou por Orientador Educacional. [G1]	
Contribuir para programas de parcerias da UE com empresas, Universidades... Com o intuito de reverter em atividades pedagógicas. Parcerias que podem acontecer com a AMP da escola entre professores, pais e comunidade.	1. Organização e planejamento de ações para promoção de eventos que contribuam com o espaço educação. [G1] + [G2] 8. Atividades de lazer; espaços destinados ao desenvolvimento intelectual. [G1] + [G2] 11. Criar atividades programadas para aproximar o aluno de Instituições Universitárias. [G1] + [G2] 13. Realização de atividades esportivas inclusivas (pais, alunos e comunidade). [G1] 14. Realização de ações para interação entre pais e escola. [G1] 17. Planejamento de ações e reuniões periódicas para discussão das práticas da UE. Priorizar as ações. [G2] 21. Eleger representante discente para participar das reuniões (representar as demandas e necessidades dos alunos) ou por Orientador Educacional. [G1] 22. Semestralmente fazer encontro com os representantes desses órgãos. Fazer planejamento e ações para o ano letivo. [G2]	

Fonte: Quadro organizado pela pesquisadora com base no que foi discutido entre os grupos durante a atividade.

Subsídios

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar as práticas da APM à luz da gestão da qualidade educacional na Unidade Escolar, em particular, tomando o ambiente do Centro Paula Souza, o que, de forma geral, pareceu sugerir pelo menos três dimensões de origem dos resultados.

A primeira, de caráter normativo, extraído dos documentos de criação e normatização da atua da APM, o que possibilita à APM um amplo papel de apoio à gestão, exercitado o conjunto de objetivos para os quais a legislação a habilita. A segunda, de natureza objetiva, explicitada desde o registro das atas de reunião da APM, passando pelas manifestações dos atores entrevistados, até a discussão realizada com o grupo de especialistas, que sugere uma APM não percebida na plenitude do papel normativo que lhe é conferido e, assim, é reconhecida com relevância reduzida, principalmente a sua função de órgão arrecadador de recursos e fiscalizador da sua aplicação, em um cotidiano com pouca participação de pais e professores e praticamente ausência de participação de funcionários e alunos.

Nessa segunda dimensão, ainda que tênue, aparece o reconhecimento (em manifestações de pais e alunos) do papel promotor de qualidade educacional exercido pela APM. E uma terceira dimensão, de natureza latente, ou seja, que estaria aqui sendo explicitada pelas manifestações de propostas, de expectativas em relação à APM, que amplifica a relevância da atuação da APM na Unidade Escolar, enquanto mecanismo articulador dos atores, catalisador de esforços para a promoção das diferentes dimensões da qualidade educacional, na Unidade Escolar, para o que é pressuposto o alto envolvimento da gestão escolar com a missão da APM já prevista em documento oficial de sua criação.

Registre-se que, de forma geral, ao se referirem ao papel da APM, os entrevistados parecem apoiar seu conhecimento apenas nas experiências vividas na UE, ou seja, não parece haver conhecimento que explicita o domínio acerca do conjunto de objetivos normativos desse órgão no tocante ao seu apoio à gestão da qualidade educacional.

No registro das atas, pouco foi compreendido por parte dos atores os impactos ligados à dimensão pedagógica, administrativa, de infraestrutura, cultural, social etc. ao abordarem questões como: compras de utensílios para utilização dos alunos em aula, manutenção da infraestrutura, construção de novos espaços combinando lazer com atividade intelectual, oferecimento de outros serviços que contemplem atividades

para os alunos em horários extra-aula, principalmente para o público que fica na escola período integral.

De outro lado, os conteúdos das entrevistas evidenciam o reconhecimento da relevância da participação dos pais para um bom desempenho dos alunos, conforme fora explicitado no referencial teórico desse estudo por diferentes autores. Contudo, assim como no conteúdo da atas, também expressiva parte das manifestações obtidas nas entrevistas não expressam os ganhos e reflexos das ações da APM para a qualidade educacional de forma explícita e, somente uma análise mais aprofundada dos descritivos feitos pelos entrevistados, sobre a atuação da APM, estimula essa inferência.

Em parte das entrevistas, foi possível evidenciar o reconhecimento da necessidade de realizar/ampliar atividades de planejamento em relação às ações da APM dessas UEs, para que sejam previstas as parcerias efetivas entre os atores da comunidade interna e externa, necessárias para a proposição e execução de programas e ações à luz da gestão da qualidade educacional. Cria-se, dessa forma, de maneira efetiva, uma nova rede de contatos.

O trabalho revelou que além das APMs não contarem com a disseminação de sua missão e de seus objetivos entre a comunidade escolar, também é frágil o processo de comunicação de suas ações e a relação dessas com a qualidade educacional, tornando pouco aparente sua contribuição... A correção de tais pontos tende a elevar o grau de atendimento aos seus objetivos/requisitos normativos.

Ainda, a frágil sensibilização da comunidade escolar acerca do papel da APM inibe a prática de ações integrativas entre os atores da comunidade escolar, em especial sob a ótica pedagógica, social e cultural, situação que é afetada pela também frágil comunicação entre a APM e os atores da comunidade escolar, incluindo aqui as manifestações sobre a incipiente comunicação do trabalho da APM junto aos funcionários, alunos e professores.

Nesse sentido, por exemplo, as manifestações dos entrevistados concentraram-se mais na necessidade de ações da APM para a atratividade dos pais, especialmente pelo reconhecimento da relevância de sua participação no desempenho educacional do aluno, não integrando a esse processo ações dirigidas aos demais atores, em especial ações para atratividade do corpo de professores junto a APM.

Contudo, embora as manifestações não tenham evidenciado a clareza ou a consciência plena dos atores entrevistados acerca do relacionamento direto e potencial entre as ações da APM e as diferentes dimensões da qualidade educacional, o estudo tornou aparente essa contribuição por meio das manifestações acerca dos esforços para a construção e realização de projetos voltados à melhoria do ambiente da escola, seja em termos de sua infraestrutura predial, de lazer, laboratorial e outros recursos pedagógicos.

Assim, as APMs foco do estudo não captaram apenas recurso financeiro, mas participaram da construção da qualidade educacional da UE em diferentes aspectos, conforme referência de Dourado e Oliveira (2009).

Contudo, o estudo também evidencia que ainda há uma lacuna entre o que a APM realiza e o seu potencial de realização em termos de participação colaborativa para a construção da qualidade educacional da UE, o que parece ser decorrente do frágil conhecimento da sua competência normativa para essa construção.

Essa situação sugere que praticar a missão atribuída à APM pressupõe um programa de sensibilização da gestão da UE, bem como dos demais atores da comunidade escolar, em relação a essa missão, em relação aos objetivos previstos para esse órgão que tem um papel protagonista entre os órgãos colegiados da Unidade Educacional.

Nesse sentido, também é pressuposto a participação ativa de órgão de coordenação das UEs, seja no âmbito do Centro Paula Souza, seja no âmbito da Secretaria de Educação ou Diretoria de Educação, enquanto um ator estruturante do processo inicial de disseminação da missão da APM, seus objetivos e perspectivas de impacto sobre a qualidade educacional, conforme resultados evidenciados no presente estudo.

As propostas de práticas da APM promotoras direta ou indiretamente da qualidade educacional, extraídas das manifestações dos atores entrevistados nas duas UEs, apresentadas ao grupo de especialistas, retornaram com significativo nível de validação. Ainda, por vezes, uma mesma proposta teve sua contribuição registrada em mais de uma situação alvo. O resultado final do processo de validação não contemplou apenas dois itens dos vinte e oito apreciados pelo grupo.

Em síntese, a busca desta pesquisa por estratégias, programas e ações da APM no processo de cumprimento aos seus objetivos ressaltou a importância de: criar na escola atividades de lazer, por vezes, combinados a espaços destinados ao

desenvolvimento intelectual; realizar planejamento prévio, a cada novo semestre, das atividades/ações a serem feitas com a participação efetiva dos pais, na busca de programar eventos para atender os interesses da comunidade escolar, buscando parcerias com a comunidade externa e interna; criar um esquema para facilitar a disseminação de informações entre os atores da comunidade escolar; utilizar sugestões de toda comunidade escolar para integração e participação da mesma; criar canais de comunicação mais efetivos, assim como realizar um programa de resgate da história da escola; realizar projetos de inclusão do aluno à missão e valores da UE; presença do diretor para realizar aula inaugural para explicar as missões e valores da instituição e conscientizar a importância de todos os atores na busca da qualidade educacional da UE.

Registre-se que os resultados desta pesquisa são subsídios para a elaboração do Guia de Práticas de Associações de Pais e Mestres (APM) à luz da gestão da qualidade educacional, documento desenvolvido como produto do presente estudo.

Adicionalmente, a riqueza e a densidade dos resultados estimulam reflexões, ainda que em um âmbito exploratório, acerca da sensibilização dos gestores em relação ao papel de apoio da APM, visto que a gestão escolar é agente de indução da formação da APM na unidade escolar, bem como da efetiva integração entre a escola e a comunidade, com foco nos benefícios mútuos, na organização de trabalho e, em estaque, na construção da qualidade educacional. Da mesma forma, estimulam reflexões acerca do trabalho de sensibilização dos demais atores da comunidade escolar acerca da missão e objetivos da APM, bem como acerca da formação da pedagogia para atuação nas Associações de Pais e Metres, visto a corresponsabilidade pelo cumprimento das metas de aprendizagem, as quais necessitam ser definidas e disseminadas na sociedade.

Todas essas situações podem ser evidências para o desenvolvimento de novos estudos.

REFERÊNCIAS

ABDIAN, G.Z e NASCIMENTO, P.H.C. **Gestão e qualidade da educação escolar básica: sentidos em construção**. Passo Fundo - RS, 2017.

ABED, A. e ZUPPO, L. **O desenvolvimento das habilidades socioemocionais como caminho para a aprendizagem e o sucesso escolar de alunos da educação básica**. Constr. psicopedag. [online]. 2016, vol.24, n.25, pp. 8-27. ISSN 1415-6954.

Antônio, V. E. de. **A.P.M. (Associação de pais e mestres) uma contribuição à sua compreensão'** 01/09/2008 198 f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE CIDADE DE SÃO PAULO, SÃO PAULO Biblioteca Depositária: Prof. Lúcio de Souza

Atuação in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto Editora, 2003-2019. Disponível em: <<https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/atuação>>. Acesso em out.2018.

BOGEA, D. D. S. F. **Os Desafios da Gestão Escolar Democrática na Contemporaneidade**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 02. Ano 02, Vol. 01. pp 664-675, Maio de 2017.

BRASIL. **Constituição 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm>. Acesso em 15.mai.2018.

BRASIL. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, v. 11, 2015.

BRASIL. **LEI Nº10406/2002**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/2002/L10406.htm>. Acesso em 15.mai.2018.

BRASIL. **DECRETO Nº 48.408, DE 06 DE JANEIRO DE 2004.** Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2004/decreto-48408-06.01.2004.html>>. Acesso em 15.mai.2018.

BRASIL. **DECRETO Nº 50756, DE 03 DE MAIO DE 2006.** Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/norma/?id=62158>>. Acesso em 15.mai.2018.

BRASIL. **DECRETO-LEI n.º 115-A/98 - Diário da República n.º 102/1998, 1º Suplemento, Série I-A de 1998-05-04.** Disponível em: <<https://dre.pt/web/guest/pesquisaavancada//asearch/155636/details/normal?types=SERIEI&numero=115-A%2F98&tipo=%22Decreto-Lei%22>>. Acesso em 15.mai.2018.

BRASIL. **PNE. Plano Nacional de Educação.** Disponível em: <<http://pne.mec.gov.br/>>. Acesso em 15.mai.2018.

CARDOSO, U. C., CARNEIRO, V. L. N e RODRIGUES, E.R. Q. **DIFERENÇAS ENTRE ASSOCIAÇÃO E COOPERATIVA** – Brasília: SEBRAE, 2014.

CAVALCANTI, R. S.C. **Colaboração entre pais e escola: educação abrangente.** São Paulo, 1998.

COLLIS, J., HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2ª ed. Porto Alegre, Editora Bookman, 2005.

CONFENAPA. **Direitos e deveres dos pais de alunos na Gestão Democrática** - Brasília: 2008

COSTA, F. L. e Castanhar, J. C. **Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos.** Rio de Janeiro 37(5): 969-92, Set./Out. 2003
CPS . Disponível em: <<https://www.cps.sp.gov.br/>>. Acesso em 8.set.2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre, Editora Artmed, 2010.

DAVOK, D. F. **QUALIDADE EM EDUCAÇÃO**. Campinas, 2007.

DENZIN, N., LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2.ed. Porto Alegre, Editora Artmed, 2006.

DOURADO, L. F. e OLIVEIRA, J. F. **A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS**. Cad. Cedes, Campinas vol. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009

DOURADO, L. F. e OLIVEIRA, J. F. **A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

ÉPOCA. **A Importância da participação dos pais na educação escolar**. Duas pesquisas mostram que os pais fazem mais diferença na vida escolar dos filhos quando passam a mensagem de que a educação importa. Camila Guimarães (Revista Época: 15/10/2014).

Estatuto Administração. Disponível em: <<http://www.estudoadministracao.com.br/ler/diferenca-entre-eficiencia-eficacia/>> Acesso em 4.set.2017.

Estatuto da APM ETEC. Disponível em: <http://www.portal.cps.sp.gov.br/cetec/geslinf/apm/constituicao_apm.pdf> Acesso em 24.jan.2018.

FDE. APM. **Manual de utilização dos recursos do convênio. Governo do Estado de São Paulo**. São Paulo, 2010.

FDE. Disponível em: <<http://www.fde.sp.gov.br/?AspxAutoDetectCookieSupport=1>>. Acesso em 8.set.2018.

FERREIRA, R. A. e TENÓRIO, R. M. **A construção de indicadores de qualidade no campo da avaliação educacional: um enfoque epistemológico.** Revista Lusófona de Educação, 2010,15, 71-9.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido.** 17^a ed. Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra, 2005.

FREITAS, C. A. **Dimensão Política do trabalho pedagógico.** Maio de 2010. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/a-dimensao-politica-do-trabalho-pedagogico/37953#ixzz5JXynwKOL>>. Acesso em 20.mai.2018.

GARCIA, P. S. **CONTRIBUIÇÕES PARA A MELHORIA DAS ESCOLAS: O CASO DAS ESCOLAS EFICAZES.** São Caetano do Sul, 2015.

GATTI, B. A. **Formação inicial de professores para a educação básica: pesquisas e políticas educacionais.** Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 25, n. 57, p. 24-54, jan./abr. 2012.

GESTÃO ESCOLAR. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/560/o-que-e-o-projeto-politico-pedagogico-ppp>>. Acesso em 8.set.2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4^aed. São Paulo, Editora Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5^a ed. São Paulo, Editora Atlas, 2006.

GRACINDO, R. V. **Gestão democrática nos sistemas e na escola.** Brasília: Universidade de Brasília, 2007. 72 p.

GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** 2^a ed. São Paulo, Editora Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª ed. São Paulo, Editora Saraiva, 2010.

GUERRA, J. H. L. **Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas**. XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. São Carlos. São Paulo. 2010.

HAIR JÚNIOR., J. F. **Fundamentos e métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre, Editora Bookman, 2005b.

IAS. Disponível em:
<http://educacaosec21.org.br/wpcontent/uploads/2013/07/COMPET%C3%80NCIAS-SOCIOEMOCIONAIS_MATERIAL-DE-DISSCUSS%C3%80O_IAS_v2.pdf> Acesso em 28.jun.2018.

IAS. O que é Educação para o século XXI. Disponível em:
<<http://porvir.org/especiais/socioemocionais/>> Acesso em 28.jun.2018.

IPEA. TD 0787 - **Programas Sociais: Efetividade, Eficiência e Eficácia como Dimensões Operacionais da Avaliação**. Rio de Janeiro, 2001.

JANNUZZI, P. M.; PATARRA, N. L. **Manual para capacitação em indicadores sociais nas políticas públicas e em direitos humanos**. São Paulo, Oficina Editorial, 2006.

MARQUES, J. R. **Eficiência e Eficácia**. Disponível em:
<<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/diferenca-de-eficiencia-e-eficacia-entenda-estes-conceitos/>> 2015. Acesso em 7.ago.2017.

MATSUI, L. M. **A comunidade na escola: limites e possibilidades para a participação dos pais no Conselho de Escola e na Associação de Pais e Mestres'**

01/10/2006 136 f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO, São Paulo Biblioteca Depositária: Biblioteca Prof. José Storópoli. LDB. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/lei-de-diretrizes-e-bases-da-educacao/>>. Acesso em 8.set.2018.

LIBÂNEO, J. C. “O sistema de organização e gestão da escola”. **Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia, Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**; 6ª edição, São Paulo, Heccus Editora, 2013.

LINO, L. M. B. T. **Associação de pais e mestres: atuação em uma escola de ensino médio** 01/08/2012 80 f. Mestrado em EDUCAÇÃO: HISTÓRIA, POLÍTICA, SOCIEDADE Instituição de Ensino: PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO, SÃO PAULO Biblioteca Depositária: Biblioteca da PUC/SP.

LINS, M. J. S. C. **Uma reflexão sobre a educação na dimensão de uma organização cultural**. Ensaio: Avaliação e políticas públicas em educação. Rio de Janeiro, n.29, v. 29, Out./dez., 2000, p 441-454.

LÜCK, H. “Gestão escolar e formação de gestores”. **Em Aberto**. Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf>. Acesso em: 11.jun.2018.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba, Editora Positivo, 2009.

MEC. **Programa Nacional de fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Brasília. 2004.

MEC. **Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE); Manual de Orientações para as Escolas** - Brasília 2006.

MEC. **Manual de orientação para constituição de Unidade Executora** – Brasília, 2009.

MEC. **MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO MINISTÉRIO DA FAZENDA MINISTÉRIO DO CONTROLE E DA TRANSPARÊNCIA GABINETE DO MINISTRO PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 127, DE 29 DE MAIO DE 2008.**

MEC. **IDEB - Apresentação**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-educacao-basica/programas-e-aco-es?id=180>>. Acesso em 18.jun.2018.

MEC. **PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 127, DE 29 DE MAIO DE 2008.**

MEC. **Plano Nacional de Educação**. Brasília 2014.

MEC. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília. 2016

MENEZES, E. T; SANTOS, T. H. Verbetes “Associação de Pais e Mestres (APM)”. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educabrazil**. São Paulo, Editora Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/associacao-de-pais-e-mestres-apm/>>. Acesso em 11.jun.2018.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre, Editora Bookman, 2004.

MOURÃO, P. K. C. **O ensino em Minas Gerais no tempo da República**. Belo Horizonte: Centro Regional de Pesquisas Educacionais de Minas Gerais, 1962.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo, Editora Atlas, 2004.

PACIÊNCIA, L. P. **Avaliação dos instrumentos de mensuração de competências socioemocionais no contexto escolar**. Diss. Universidade de São Paulo, 2016.

PANCORBO, G.; LAROS, J.A. **Validity evidence of the Social and Emotional Nationwide Assessment (SENNA 1.0) Inventory**. Ribeirão Preto, Editora Paidéia, 2017.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **APM- Caderno de apoio à elaboração do Estatuto da APMF**. 2ª Ed. Curitiba, Paraná. 2009.

PARO, V. H. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. 15ª ed. São Paulo, Editora Cortez, 2008.

PARO, V. H. **Escritos sobre educação**. São Paulo, Editora Xamã, 2001. p. 113-116.

PARO, V. H. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. São Paulo, Editora Ática, 2007.

PDE. Disponível em: <<http://pdeescola.mec.gov.br/index.php/o-que-e-pde-escola>>. Acesso em 8.set.2018.

PERRENOUD, P. **Dez Novas Competências para Ensinar**. Porto Alegre, Editora Artmed, 2000.

PNE. Disponível em: <<http://pne.mec.gov.br/>>. Acesso em 8.set.2018.

Ranking Nacional das Escolas segundo ENEM. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/educacao/2017/12/1942488-confira-a-posicao-de-sua-escola-no-ranking-nacional-do-enem-de-2016.shtml>>. Acesso em 15.mai.2018.

ROCHA, W. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. 1999 - Tese Doutorado.

SANDER, B. **Administração da educação no Brasil: é hora da relevância**. Educação brasileira, Brasília, v. 4, n. 9, p. 8-27, 2º sem. 1982.

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas, Autores Associados, 1995.

SANTOS, M. C. G. e SALES, M. P. S. **Gestão democrática na escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola**. Revista Ensaio. Belo Horizonte, v.14. n. 02 , p. 171-183. 2012.

SANTOS, M. A; SOUZA, G. S. **Dimensão pedagógica da gestão escolar da rede estadual de ensino de Cruz das Almas- BA**. Revista Universitária. 2017.

SÃO PAULO; **DECRETO Nº 63.809**, de 14 de novembro de 2018.

SARAIVA JUNIOR, A., CRUBELLATE, J. M. **Esquemas interpretativos e estratégias institucionais em um sistema de cooperativas de crédito**. Revista Brasileira de Estratégia – REBRAE, Curitiba, v.5, n.2, p. 127-140, maio/ago. 2012.

SEBRAE. **Planejamento e controle devem integrar todos os setores**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planejamento-e-controle-devemintegrartodosossetores,86ac438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 25.jun.2018.

SENAC. Boletim Informativo. **Plano nacional de Educação: O legado à Educação Brasileira. Entrevista Mozart N.Ramos**. Rio de Janeiro, v.40, n.2, p.134-14, mai/ago/2014.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª Edição. São Paulo, Editora Cortez. 2007.

SILVA, P. S. **A relação entre a família e a escola**. Londrina. 2014.

SMOLKA, A. B., ALF de L. L. S., and DAINÉZ, D. "O problema da avaliação das habilidades socioemocionais como política pública: explicitando controvérsias e argumentos." **Educação e Sociedade** 36, nº 130, 2015.

SOUZA, W. J. **Responsabilidade social corporativa e Terceiro Setor**. Brasília: Universidade Aberta do Brasil, 2008.

TENÓRIO, R. M. e LOPES, U. M. **Avaliação e gestão: teorias e práticas**. Salvador, Editora EDUFBA, 2010. 414 p.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi - 2. ed. Porto Alegre, Editora Bookman, 2001. 4ª ed. 2010.

YIN, R.K. **Case Study Research: design and methods. Estudo de Caso**. Tradução e síntese: PINTO, R. L. e MARTINS, G. A. 3ª Edição. Porto Alegre, Editora Bookman, 2005.

ANEXO1:
Ilustração do formulário de registro dos conteúdos síntese - objetivos da APM

Requisito	Autonomia, Colaboração, Comunicação, Liderança, Gestão da informação, Gestão de processos, Criatividade, Resolução de problemas, pensamento crítico e curiosidade investigativa.					
	Dimensão Pedagógica	Dimensão Social	Dimensão Psicológica	Dimensão Cultural	Dimensão: Admin./Financ./Gestão	Dimensão Física
	Legenda:					
	(1) Estratégia	(2) Programa	(3) Ação	(4) Atuação		
A) colaboração com a direção do estabelecimento para atingir os objetivos educacionais pretendidos pela escola.						
B1) representação das aspirações dos pais de alunos na escola.						
B2) representação das aspirações dos professores na escola.						
B3) representação das aspirações dos funcionários na escola.						
B4) representação das aspirações dos alunos na escola.						
B5) representação das aspirações da comunidade externa na escola.						
C1) mobilização os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a escola, provendo condições que permitam contribuir para a melhoria do ensino.						
C2) desenvolver atividades de assistência ao escolar, na área de saúde.						
C3) desenvolver atividades de assistência ao escolar, na área socioeconômica.						
C4) contribuir para a conservação e manutenção do prédio, do equipamento e das instalações.						
C4) programar atividades culturais e de lazer que envolva a participação conjunta dos pais, professores e alunos.						
D) colaborar na programação do uso do prédio da escola pela comunidade, inclusive nos períodos ociosos, ampliando-se o conceito de escola como o lugar exclusivo de ensino para ser um centro de atividades comunitárias.						

E1) favorecer o entrosamento entre pais e professores possibilitando aos pais, informações relativas tanto sobre os objetivos educacionais, métodos e processos de ensino.						
E2) favorecer o entrosamento entre pais e professores possibilitando aos pais, informações sobre o aproveitamento escolar de seus filhos e, aos professores, maior visão das condições ambientais dos alunos e de sua vida no lar.						
E3) favorecer o entrosamento entre pais e professores possibilitando aos professores, maior visão das condições ambientais dos alunos e de sua vida no lar.						
F) prestar serviços à comunidade, oferecendo cursos, de formação inicial e continuada de trabalhadores em geral, promovendo eventos e outras atividades mediante retribuição financeira, através de convênios, parcerias, termo de cooperação ou de iniciativa própria, de maneira que integrem a Proposta Pedagógica de cada Unidade Escolar.						

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Anexo 2:**GRUPO FOCAL**

Visão Geral do Grupo:



Grupo 1:



Grupo 2:



