

DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: UM ESTUDO COMPARATIVO DE DUAS ESCOLAS PÚBLICAS NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE.

EDUARDA BEATRIZ BARBOSA PEIXOTO ¹

THAYANE ALECSANDRA ALVES HENRIQUE DA SILVA ²

FERNANDA DA COSTA GUIMARÃES CARVALHO ³

RESUMO:

O objetivo do artigo foi contrastar os desafios e as perspectivas da gestão escolar democrática e participativa em duas escolas públicas distintas da Região Metropolitana do Recife. Optamos por essa decisão devido ao apoio fornecido pelo Governo do Estado de Pernambuco, por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) Interativo, conhecido como "Educação e Família", que uma das escolas recebe. Este programa tem como objetivo fomentar a participação das famílias na vida escolar. A outra instituição selecionada não possui esse mesmo respaldo financeiro. Os objetivos específicos foram, observar como os gestores promovem a integração das famílias no cotidiano escolar; compreender os impactos da verba do programa "Educação e Família", na construção da participação da família na escola, e por fim identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores na promoção da integração entre família e escola. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, os principais procedimentos de coleta de dados foram as observações do cotidiano escolar e as entrevistas com os membros da comunidade escolar. Diante desse cenário, os nossos principais resultados foram que as escolas mencionadas não estão operando de acordo com os princípios de uma gestão democrática da educação. Em vez disso, parecem refletir modelos mais autoritários e burocráticos. Assim é necessário um esforço conjunto das escolas e das famílias para promover uma verdadeira integração e participação democrática na vida escolar.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Escola Pública; Integração Família Escola; Programa Educação e Família.

1. INTRODUÇÃO:

No cenário educacional contemporâneo, a gestão escolar democrática e participativa emerge como um tema de vital importância, refletindo o desejo de promover uma educação que valorize a participação ativa, a inclusão e o diálogo entre todos os membros da comunidade escolar. A busca por uma abordagem democrática, na gestão das escolas públicas da Região Metropolitana do Recife, insere-se em um contexto mais amplo de transformações sociais, no qual a promoção da cidadania, o respeito às diversidades e a construção coletiva de conhecimento são preceitos fundamentais.

Portanto a problemática dessa pesquisa é o de identificar quais os desafios e perspectivas da gestão escolar democrática e participativa

A participação da família na escola é uma prática que transcende o mero acompanhamento das atividades acadêmicas dos filhos. Ela engloba o envolvimento efetivo dos pais ou responsáveis no processo educacional, estabelecendo uma parceria entre a escola, a família e a comunidade. Essa colaboração não apenas enriquece o ambiente de aprendizado, mas também fortalece os laços afetivos e comunicativos entre as partes envolvidas.

A literatura educacional respalda a importância da família participativa como um fator determinante para o sucesso dos alunos. O desenvolvimento socioemocional, o desempenho acadêmico e a motivação para o aprendizado são influenciados positivamente pela presença ativa dos familiares na escola. Pesquisadores como Sheldon e Epstein (2002) indicam que a participação da família está associada a melhores resultados acadêmicos, maior comprometimento dos alunos e maior probabilidade de conclusão dos estudos.

A fundamentação teórica embasa-se em duas vertentes cruciais: a educação democrática e a democracia na gestão escolar, John Dewey (2007), Paulo Freire (1987) e Cynthia Oliveira (2010), notáveis pensadores da educação ressaltam a importância de uma educação democrática, que estimule o diálogo igualitário, a valorização das diferenças e a autonomia dos estudantes. Nesse sentido, a gestão escolar democrática emerge como um meio para promover a inclusão de diferentes perspectivas e garantir que todos os membros da comunidade escolar tenham voz ativa nas decisões educacionais.

Ademais, também explora os desafios enfrentados na concretização da gestão escolar democrática, como a resistência à mudança, por parte de gestores e funcionários, a falta de engajamento de alguns membros da comunidade escolar e a necessidade de formação adequada para os gestores. Abordamos a relevância da participação da família na escola. Acreditamos que o programa Educação e Família pode estar impulsionando a participação da família de maneira mais efetiva do que outras escolas que não possuem o incentivo desse programa de educação. Ao envolver a família, como parceira ativa, a escola abre espaço para uma educação mais contextualizada, personalizada e orientada para o crescimento integral dos alunos.

Nesse sentido, o objetivo geral foi contrastar os desafios e as perspectivas da gestão escolar democrática e participativa em duas escolas públicas distintas da Região Metropolitana do Recife, sendo uma delas que recebe o incentivo do Governo do Estado de Pernambuco, através do PDDE Interativo, denominada “Educação e Família”, que visa promover a integração das famílias na escola e outra que não possui o mesmo incentivo. Desse modo os objetivos específicos foram, observar como os gestores promovem a integração das famílias no cotidiano escolar; compreender os impactos da verba do programa "Educação e Família", na construção da participação da família na escola, e por fim identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores na promoção da integração entre família e escola.

A metodologia adotada para a pesquisa consistiu na abordagem qualitativa, foi realizada uma pesquisa de campo exploratória, e através da coleta de dados investigamos o panorama institucional, com o apoio do PPP (Projeto Político-Pedagógico) das escolas, regimento escolar e atas de reunião, além da análise do programa do PDDE Interativo "Educação e Família". Em seguida realizamos a pesquisa de campo, por meio da observação e entrevistas e, desse modo, compreendemos o cotidiano da gestão escolar, as dificuldades e as perspectivas da interação família e escola.

Ao longo de nossa jornada acadêmica, contemplamos com grande interesse a área de gestão escolar e nutrimos, ao longo dos períodos, diversas inquietações em torno desse tema. O que nos permitiu buscar compreender sobre os diversos fatores que desempenham um papel fundamental na vida escolar, sendo eles: a importância e a influência da localização geográfica, a composição da comunidade escolar, questões financeiras e a infraestrutura e, por conta deste aspecto, observamos a carência em torno desse assunto, através de nossas vivências; concentramos, também, nossos esforços na análise de duas realidades escolares específicas, tendo em vista que, na atualidade, o desafio de pensar uma gestão escolar democrática torna-se cada vez mais premente.

Assim, a gestão democrática é um tipo de gestão político-pedagógica e administrativa orientada por processos de participação das comunidades locais e escola (Progestão, 2001, p. 18 apud Alves Melo, 2019, p. 4). Dessa forma, a gestão escolar, essencialmente democrática, conta com métodos e princípios democráticos, isto é, maneiras de efetivar a participação da comunidade nos assuntos referentes à escola.

Portanto, uma importante aliada entre a gestão escolar, o corpo docente, os discentes e a família é a comunicação.

Em última análise, este trabalho investigou os desafios e as perspectivas do exercício da gestão democrática e participativa, no cotidiano da sala de aula e no cotidiano da escola. Destacamos a influência da participação efetiva da família no aprendizado e desenvolvimento dos alunos.

Para melhor compreensão e organização deste trabalho, a divisão aconteceu por meio de cinco seções distintas, cada uma desempenhando um papel crucial na construção e no desenvolvimento do tema abordado. Inicialmente, foi apresentada a fundamentação teórica, na qual foram discutidos os principais conceitos, teorias e perspectivas relacionadas ao assunto em análise. Em seguida, detalhamos a metodologia adotada, delineando os procedimentos e as técnicas utilizadas para a condução da pesquisa. A terceira seção foi dedicada à descrição dos resultados e discussão, apresentando as fontes e os métodos empregados para a obtenção das informações necessárias à análise. Posteriormente, foram expostas as considerações finais, nas quais foram apresentadas as principais ideias, conclusões e possíveis implicações do estudo. Por fim, foram elencadas as principais referências consultadas, ao longo do trabalho, contribuindo para embasar teoricamente as análises e as argumentações apresentadas.

2.1. GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS DESAFIOS DA PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA:

Uma educação democrática é aquela que busca promover a participação ativa, o respeito às diferenças e a formação cidadã dos estudantes. Segundo Dewey (2007), um dos principais estudiosos da educação democrática, ela vai além da transmissão de conhecimentos, englobando o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias para a vida em sociedade.

Nesse sentido, Freire (1987) ressalta que uma educação democrática implica no diálogo igualitário entre educadores e educandos, valorizando as experiências e saberes de cada um. Essa abordagem estimula a autonomia, o pensamento crítico e a participação ativa dos estudantes, preparando-os para serem cidadãos conscientes e atuantes em uma sociedade democrática.

Em suma, como afirmado por Dewey e Freire, uma educação democrática valoriza o diálogo igualitário, o respeito às diferenças e o empoderamento dos estudantes, incentivando seus pensamentos críticos, suas autonomias e suas participações ativas na construção do conhecimento. Ao promover uma educação pautada na democracia, os estudantes estão preparados para exercer sua cidadania de forma consciente e atuante, esperançosos para uma sociedade mais democrática e inclusiva.

A democracia desempenha um papel crucial na gestão escolar, pois permite a participação ativa de todos os membros da comunidade educacional nas decisões que tomaram a escola. Segundo Apple (2004), a democracia na gestão escolar proporciona a oportunidade de "envolver os diversos interesses e perspectivas presentes na comunidade escolar e criar um espaço de diálogo e deliberação". Isso significa que a participação democrática permite a expressão das diferentes visões, valores e necessidades dos envolvidos, enriquecendo o processo de tomada de decisões e aumentando a licença das políticas adotadas.

Além disso, a democracia, na gestão escolar, fortalece a noção de pertencimento e responsabilidade compartilhada. Conforme destacado por Fielding (2011), a participação democrática na gestão escolar cria um senso de propriedade e identidade coletiva, à medida que os membros da comunidade escolar se sentem parte integrante do projeto educacional. Essa abordagem promove o empoderamento dos indivíduos e estimula seu comprometimento com a qualidade da educação, pois sabem que suas vozes têm influência direta nas decisões e no funcionamento da escola.

A gestão democrática da educação, prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, é um princípio fundamental para a organização e funcionamento dos sistemas de ensino no Brasil. Ela está presente no Artigo 3º da LDB (Lei nº 9.394/96) e é considerada um dos pilares para uma educação de qualidade e para o fortalecimento da cidadania. É um princípio que promove a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e na administração da escola. Isso inclui professores, alunos, pais e funcionários. Os principais princípios são participação, transparência, prestação de contas, autonomia e igualdade de oportunidades. Em resumo, a gestão democrática busca envolver todos os interessados na educação e garantir uma administração transparente e responsável, visando a qualidade do ensino e o respeito aos direitos de todos os envolvidos.

Para compreender como funciona o trabalho, o cotidiano e os principais desafios enfrentados por um gestor escolar, é fundamental ter em mente a origem da palavra “gestão”, que surgiu do termo em latim *gestione*, e trata-se do “ato de administrar ou de gerir recursos, pessoas ou qualquer objeto que possa ser administrado com alguma finalidade”. Portanto, um gestor escolar deve agir de modo a estabelecer vínculos mais próximos com a comunidade educativa, ou seja, um gestor tem o trabalho de mobilizar meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização (escola) e precisa também abarcar aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse sentido:

[...] a gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e consequentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (Dourado, 2011, p. 95-96)

Desse modo, a corporificação da gestão democrática depende da adoção de mecanismos, que possibilitem o envolvimento da comunidade, como os gestores promovem a integração dos familiares, os principais desafios enfrentados na promoção da integração família e escola.

2.2. O PROGRAMA EDUCAÇÃO E FAMÍLIA E AS PERSPECTIVAS DOS TRABALHOS COMPARTILHADOS:

O Programa Educação e Família é um projeto instituído pelo Ministério da Educação (MEC), em conformidade com suas atribuições regimentais, com o Plano Nacional de Educação (PNE) e com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, através da Portaria nº 571/2021, de 2 de agosto de 2021. Possui como objetivo, no campo das escolas públicas de Educação Básica, promover e capacitar a participação da família no cotidiano escolar do estudante e na fomentação do projeto de vida destes, com o intuito no processo de reflexão sobre o que cada educando deseja ser no futuro e no planejamento de ações para construir esse futuro.

Uma das estratégias planejadas para o Programa é a implementação do PDDE Educação e Família. Essa iniciativa visa alocar recursos financeiros para escolas públicas de Educação Básica, pertencentes às redes municipais, estaduais e distritais. Esses recursos têm o propósito de cobrir despesas operacionais, seguindo as normas e regulamentos do Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE. O objetivo é estimular e

melhorar o envolvimento da família na jornada educacional do aluno e na formulação do seu plano de vida. Através do Plano de Ação, as escolas beneficiadas elaboram suas atividades, definindo metas, prazos e custos correspondentes. Para auxiliar nesse processo, o sistema disponibiliza ferramentas que apoiam o planejamento e a administração das escolas. Com essas ferramentas, as equipes escolares têm a capacidade de identificar os principais desafios enfrentados e elaborar ações para solucioná-los, corroborando para estabelecer uma gestão cada vez mais democrática nas escolas.

A democratização da gestão da escola pública é um desafio complexo que envolve diversos fatores interligados. Em primeiro lugar, muitas vezes, há resistência por parte de alguns gestores e funcionários escolares em renunciar ao controle e compartilhar decisões com outros membros da comunidade escolar. Esse aspecto cultural e burocrático pode dificultar a implementação de práticas mais democráticas de gestão, com participação efetiva de professores, alunos, pais e funcionários.

Além disso, a gestão democrática demanda um maior envolvimento dos atores da comunidade escolar e, em algumas situações, pode haver falta de interesse ou até mesmo apatia por parte de alguns membros, o que prejudica a evolução do processo. A falta de engajamento pode ser resultado de diminuição na eficácia da participação ou de uma história de pouca abertura à colaboração na escola. Outra dificuldade é a questão da formação adequada dos gestores escolares. Para que a gestão democrática seja efetiva, é necessário que os líderes tenham habilidades de liderança participativa, capacidade de promover o diálogo e mediação de conflitos, além de compreender as necessidades e os desafios específicos da comunidade escolar.

Em suma, para democratizar a gestão da escola pública, é preciso enfrentar barreiras culturais, falta de engajamento e investir na formação adequada dos gestores. Ademais, “A democracia é mais do que uma forma de governo; é, antes de mais, uma forma de vida associativa, uma experiência partilhada em conjunto” (Dewey, 2007, p. 88). Somente com a colaboração ativa de todos os membros da comunidade escolar e com uma liderança preparada para esse novo modelo de gestão é que será possível superar essas dificuldades e avançar rumo a uma escola mais participativa e inclusiva.

Ademais, “[...] é preciso ressaltar que a presença dos pais, famílias e demais usuários no interior da escola não constitui novidade histórica. Ela tem sido estimulada há décadas no âmbito de várias concepções pedagógicas e lutas da sociedade [...]” (Spósito, 2001, p. 46-47, grifo nosso). A participação da família na escola desempenha um papel fundamental no desenvolvimento educacional e socioemocional dos estudantes. Segundo Sheldon e Epstein (2002), a participação da família na escola está associada a melhores resultados acadêmicos, maior motivação, melhor comportamento dos alunos e maior probabilidade de conclusão dos estudos. Eles afirmam que, quando uma família se envolve ativamente na vida escolar, cria-se um ambiente de apoio e colaboração que potencializa o progresso educacional dos estudantes.

Outro autor que aborda a importância da participação da família é Ferreira (2015). Em sua pesquisa, ele destaca que a participação da família na escola fortalece os laços afetivos e a comunicação entre pais, alunos e educadores, criando uma parceria que promove uma aprendizagem significativa. Ferreira enfatiza que essa parceria é crucial para uma educação mais completa, na qual as experiências e saberes da família são valorizados e integrados ao processo educativo. A participação da família na escola também contribui para a formação de uma consciência coletiva, fortalecendo o senso de pertencimento à comunidade escolar.

O Conselho Escolar é uma instância de gestão democrática presente em muitas instituições de ensino ao redor do mundo. Sua função primordial é promover a participação da comunidade escolar na tomada de decisões e na definição de políticas educacionais. A LDB 9.394/96, estabelece a importância do Conselho Escolar como um órgão colegiado de natureza consultiva, deliberativa e de acompanhamento das atividades escolares. Ele é mencionado em diversos artigos da LDB, principalmente nos Artigos 14, 15, 16 e 17. Suas principais atribuições incluem opinar sobre propostas pedagógicas, colaborar na elaboração do projeto pedagógico, zelar pelo cumprimento das normas legais e promover a integração da comunidade com a escola, é composto por representantes de diferentes segmentos da escola, como professores, funcionários, pais ou responsáveis, estudantes e membros da comunidade local, sendo essencial para a gestão democrática da escola, sendo seus membros eleitos pela comunidade escolar para mandatos de dois anos, podendo ser reconduzidos por igual período.

Outrossim, Freire (1987) defendia a educação como um ato político, sendo necessário o envolvimento ativo de todos os atores sociais, especialmente dos educandos, para a construção de conhecimento significativo e transformador. Nesse sentido, o Conselho Escolar representa uma importante ferramenta para a participação democrática na escola, possibilitando que os diferentes membros da comunidade tenham voz ativa e influência nas decisões que afetam a vida escolar.

Ademais, a escola deve ser um espaço de experimentação, reflexão e aprendizagem prática, e a participação dos estudantes, professores e comunidade no processo decisório. Assim, é essencial para tornar o ensino mais relevante e alinhado às necessidades e aos interesses dos envolvidos (Dewey, 2007). O Conselho Escolar, ao permitir a colaboração e a troca de ideias, entre os diversos membros da comunidade escolar, contribui para a concretização das ideias de Dewey (2007), tornando a educação um processo mais dinâmico, participativo e autêntico, com impacto direto na formação dos estudantes e no desenvolvimento da escola como um todo.

Em síntese, a participação ativa da família é um elemento crucial para o sucesso educacional das crianças e dos jovens. Freire defendia a importância do envolvimento de toda a comunidade no processo educativo, incluindo a família, para a construção de uma educação mais democrática e transformadora. Quando a família se envolve no processo educativo, colaborando com a escola por meio do Conselho Escolar, isso gera uma sinergia positiva, que beneficia diretamente o desenvolvimento acadêmico e socioemocional dos estudantes, como apontado em suas obras, como "Pedagogia do Oprimido" (Freire, 1987).

Portanto, a atuação do Conselho Escolar, em conjunto com uma família participativa, também pode auxiliar na identificação de questões sociais e culturais que afetam os estudantes e a comunidade em geral. A participação ativa da família no Conselho Escolar contribui para que a escola seja mais sensível às necessidades e aos interesses dos alunos (Dewey, 1916). Por fim, a presença da família participativa e o funcionamento adequado do Conselho Escolar, alinhados às ideias de Freire e Dewey, promovem uma educação mais inclusiva, democrática e relevante, valorizando a voz de todos os envolvidos no processo educacional e fortalecendo o compromisso coletivo com o desenvolvimento integral dos estudantes.

3. METODOLOGIA:

A abordagem aplicada na pesquisa foi qualitativa, que se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (Minayo, 2014). Neste sentido, o principal objetivo foi contrastar os desafios e as perspectivas da gestão escolar democrática e participativa em duas escolas públicas distintas da Região Metropolitana do Recife, em que uma possui a verba do PDDE interativo (Escola 1), oferecido pelo governo de Pernambuco e outra não (Escola 2), além da participação familiar na comunidade escolar, assim como os principais desafios enfrentados no dia a dia da instituição. A escolha destas escolas se baseou no intuito de contrastar os desafios e as perspectivas da gestão escolar democrática e participativa em duas realidades escolares distintas da Região Metropolitana do Recife.

Quanto à primeira parte do projeto, foi composta pela coleta de dados, que desempenhou um papel fundamental e ofereceu uma base sólida para a pesquisa acadêmica. Ela envolveu a coleta, organização e interpretação de documentos relevantes, foram eles Projeto Político Pedagógico, registro de atas de reuniões e regimento escolar. Sendo o principal deles o Projeto Político Pedagógico, que serviu de apoio às observações da rotina escolar, pois, assim, foi analisado se nos documentos das escolas existiam indícios de propostas concretas de integração família e escola, e também se os mecanismos democráticos eram anunciados como metas a serem firmadas. A importância dessa abordagem residiu na capacidade de fornecer suporte empírico e teórico às pesquisas, o que permitiu a construção de argumentos embasados e aprofundados.

Michel Foucault desenvolveu uma abordagem crítica em relação ao poder, ao conhecimento e à relação entre saber e poder. Em suas obras, como "Vigiar e Punir" e "A Arqueologia do Saber", ele enfatizou a importância da análise dos documentos como uma maneira de entender as formas pelas quais o poder operava nas sociedades. Foucault (1987) argumentou que os documentos não são apenas fontes de informação, mas também instrumentos de poder, que moldam as relações sociais e produzem discursos de verdade. Portanto, a análise documental foi crucial para desvendar as relações de poder e os regimes de saber presentes em determinado contexto histórico ou social, e assim conhecemos o funcionamento da comunidade escolar. Analisamos, também, o programa

“educação e família”, oportunizado pelo Estado de Pernambuco para promover a participação da família na escola.

A pesquisa de campo exploratória foi desenvolvida na segunda parte do trabalho e a ferramenta utilizada foi a observação do cotidiano escolar. Conforme Gil (2007), a pesquisa experimental objetiva selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciar o objeto, essa observação consistiu em analisar se o proposto no Projeto Político Pedagógico das escolas se concretizava, o que serviu de apoio para analisar as entrevistas realizadas com os componentes da comunidade escolar. Desse modo, a finalidade esteve no aprofundamento da realidade da equipe de gestão e em como se deu o processo de inclusão/participação da família na comunidade escolar.

A fim de proporcionar clareza e consistência à identificação dos entrevistados, ao longo deste estudo, foi adotada uma nomenclatura específica. Ressaltamos que a ordem de apresentação não reflete nenhuma hierarquia ou importância relativa entre os entrevistados. É importante destacar que todas as informações fornecidas pelos entrevistados são tratadas com o mais alto grau de confidencialidade, conforme os princípios éticos e as normas de pesquisa. A nomenclatura adotada visa proteger a identidade dos participantes, contribuindo para a integridade e a validade do estudo. Tal abordagem visa facilitar a referência aos participantes, garantindo a confidencialidade de suas identidades. Abaixo, apresentamos a tabela correspondente à nomenclatura que será utilizada no decorrer do trabalho:

Tabela 1 - Nomenclatura dos entrevistados:

	ESCOLA 1 (possui o programa)	ESCOLA 2 (não possui o programa)
	Gestora (G1)	Gestora (G2)
	Professor (P1)	Professor (P2)
ENTREVISTADOS	Família (F1)	Família (F2)
	Funcionário (Fn1)	Funcionário (Fn2)
	Aluno (A1)	Aluno (A2)

A “escola A” fica localizada em um bairro central do Município de Recife, possui um grande porte estrutural, comportando Ensino Médio. Além disso, a escola não recebe o auxílio do programa “Educação e Família”, financiado pelo Governo do Estado de Pernambuco, além de ter uma enorme defasagem na equipe de gestão, considerando que

o corpo de gestão é composto apenas pela gestora e a auxiliar de gestão. Em relação à escola “B”, localiza-se na Zona Oeste de Recife, possui um porte estrutural pequeno, abrange o Ensino Fundamental, além de receber o auxílio do programa “ Educação e Família”, e conter a equipe de gestão completa.

A observação “[...] é uma estratégia de campo que combina simultaneamente a análise documental, a entrevista de respondentes e informantes, a participação e a observação direta e a introspecção”, como esclarece André (2003, p.28), esse método foi utilizado na terceira parte do projeto, através de conversas e entrevistas com os componentes da comunidade escolar, cujos sujeitos da pesquisa possibilitaram a análise mais adequada do problema estudado.

A terceira parte foi composta pela realização das entrevistas, que foram semiestruturadas, pois é um formato mais flexível e que possibilitou um diálogo mais natural e dinâmico com a percepção real do entrevistado e o favorecimento de respostas espontâneas. Tal entrevista aconteceu de forma presencial, nas próprias escolas. No todo, foram dez entrevistas, com gestores, familiares, professores, funcionários e estudantes; contudo, aconteceram em dias distintos, nas quais, na primeira, os entrevistados foram os que compõem a gestão das escolas e, no segundo momento, a entrevista aconteceu com os funcionários e os professores. Por fim, com os familiares e os estudantes.

A escolha dos entrevistados atendeu o objetivo do trabalho, pois consideramos a função de cada integrante da equipe de gestão e do contexto escolar. "A entrevista é uma ferramenta crucial na coleta de dados qualitativos. Ela nos permite mergulhar profundamente nas percepções, sentimentos e experiências dos participantes, capturando nuances que não seriam facilmente acessíveis por meio de métodos quantitativos." - Marshall e Rossman, autores do livro "Designing Qualitative Research" (2006). Tal organização foi feita para que conseguíssemos filtrar as funções que estavam melhor adequadas a responder a entrevista do presente trabalho. Após a definição dos entrevistados, foram realizadas perguntas, com o intuito de entender como é a relação entre a escola e a família, levando em consideração o papel da gestão escolar democrática, que é pautado na participação da comunidade nos assuntos referentes à escola.

Para tal, caracterizamos tanto o papel da escola quanto o da família, já que, segundo a Constituição Federal de 1988, Art. 205, a educação, é direito de todos e dever

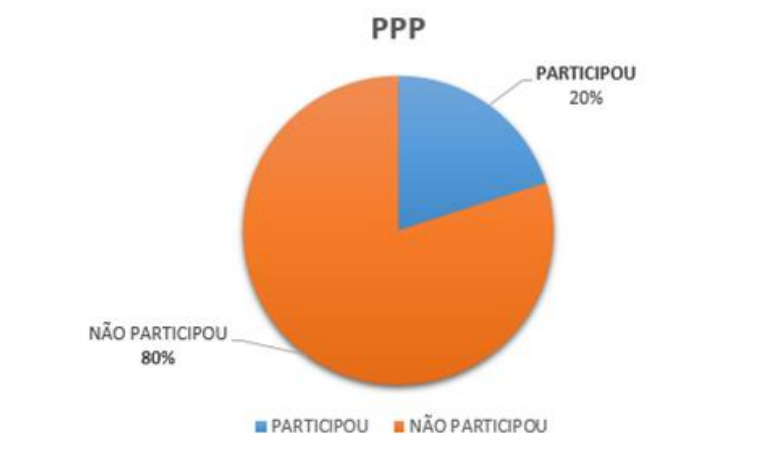
do Estado e da família, tendo em vista o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Dessa forma, averiguamos quais foram os desafios e os limites da relação de participação da família na realidade das duas comunidades escolares e qual a sua importância para o funcionamento da escola.

RESULTADO E DISCUSSÃO:

4.0- AS ESTRATÉGIAS DOS GESTORES PARA FORTALECER A RELAÇÃO FAMÍLIA ESCOLA

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, no Artigo 3º, Inciso VIII, juntamente com a Constituição Federal 1988, no Artigo 206, Inciso VI, destaca a importância crucial da participação da comunidade na edificação da escola e no processo educacional. A gestão democrática escolar emerge como um conceito fundado nessa premissa. Nesse paradigma, a administração de uma instituição de ensino se efetiva por meio da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, englobando gestores, coordenadores, docentes, funcionários, estudantes, famílias e outros indivíduos impactados pela referida instituição educacional. Contudo, conforme observação do cotidiano escolar, análises documentais e conversas informais, notamos que, em ambas as escolas, a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) teve apenas a contribuição da equipe gestora. Vejamos:

Tabela 2 - Participação na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP):



Desse modo, é possível observar que dos 10 entrevistados, apenas uma pequena parcela teve participação na elaboração do PPP escolar, e negligenciar esse processo resulta em desafios na implementação efetiva de políticas educacionais e na promoção de

um ambiente escolar verdadeiramente participativo e enriquecedor. A falta de representatividade e envolvimento reflete na desmotivação e na falta de comprometimento com os objetivos estabelecidos. A participação ativa no processo de criação do PPP é essencial para que todos se sintam investidos no sucesso da instituição. Assim, quando não se promove a construção coletiva do PPP, cria-se um ambiente em que os membros da comunidade escolar sintam-se excluídos das decisões fundamentais. Isso pode resultar na ausência de um senso de pertencimento e na participação ativa da comunidade.

No Projeto Político-Pedagógico (PPP) das escolas, preconiza-se uma gestão democrática e participativa. No entanto, ao analisar as entrevistas e as observações e o dia a dia escolar, essa premissa não se evidencia. Na escola 1, por exemplo, as atas das reuniões revelam um baixo número de assinaturas, mesmo havendo reuniões mensais. Nota-se que o foco dessas reuniões recai mais sobre os membros internos da escola do que sobre os pais. Além disso, o PPP da instituição estabelece como objetivo "Oferecer uma Educação Básica com qualidade através da interação família-escola", apesar de a escola dispor de recursos financeiros para promover essa interação (a verba do programa), tais recursos não são claramente especificados no PPP. Isso sugere uma desconexão entre as aspirações declaradas no PPP e as práticas cotidianas da escola. Essa discrepância entre o discurso e a prática evidencia a necessidade de uma revisão e de um realinhamento das políticas e práticas escolares, a fim de verdadeiramente promover uma gestão escolar democrática e participativa, na qual a voz e a participação dos pais sejam genuinamente valorizadas e integradas ao processo educacional.

Quanto à escola 2, o PPP é integralmente embasado nos artigos da Constituição Federal de 1988 que tratam do aluno como protagonista, na estrutura da escola, nos direitos e deveres, entre outros aspectos. Contudo, a participação da família é mencionada de forma bastante sucinta. Embora seja reconhecida a importância da participação dos pais, não há uma abordagem clara sobre como isso deve ser efetivado. Apesar dessa lacuna, a escola promove uma variedade de projetos que buscam estimular a participação ativa dos alunos, muitos dos quais enfatizam a troca entre professores e alunos, com estes últimos assumindo o papel de protagonistas. Além disso, o PPP destaca a estrutura ampla da escola, suas condições e outros aspectos relevantes. No entanto, seria pertinente que o PPP também dedicasse uma atenção mais detalhada à integração e à participação efetiva

das famílias no ambiente escolar. Isso poderia ser alcançado por meio da elaboração de estratégias específicas para envolver os pais nas atividades educacionais e na vida escolar de seus filhos. Uma maior ênfase nesse aspecto poderia contribuir para uma maior coesão entre os objetivos declarados no PPP e as práticas adotadas pela escola, fortalecendo assim sua abordagem democrática e participativa.

Em relação à escola 1, a implementação do programa "Educação e Família", verba destinada pelo governo do Estado de Pernambuco pelo PDDE interativo, é destacada pela G1, como uma estratégia para promover a participação ativa dos familiares no cotidiano escolar. Ela relata que: “A participação dos familiares se dá por meio de reuniões, demonstração das ações nos grupos e nas mídias, além do contato frequente pelo Whatsapp...”, por meio desta fala, nota-se uma tentativa, por parte da gestão, de criar canais de comunicação. Em contraste com a Escola 2, onde se destaca, através de relatos, a importância da gestão escolar democrática, como uma estratégia para superar desafios. Essa abordagem envolve os alunos como protagonistas, promovendo uma participação ativa e uma comunicação mais próxima. Conforme dito pela G2 “...Nessa aproximação, desde o ato da matrícula e no decorrer do dia a dia com o aluno, através da reunião de encontro de família escola, através dessa comunicação de busca ativa, no dia a dia do próprio aluno, você interagindo com os alunos, você conhecendo a vida de cada um...”. Conforme Paro (1997), a escola necessita utilizar os mais diversos recursos para trazer a família para participar da vida escolar do aluno, de modo que, nas informações que circulam, haja um comprometimento entre ambas as partes na resolução dos desafios que atrapalham as questões pedagógicas.

[...] a escola deve utilizar todas as oportunidades de contato com os pais, para passar informações relevantes sobre seus objetivos, recursos, problemas e também, sobre as questões pedagógicas. Só assim, a família irá se sentir comprometida com a melhoria da qualidade escolar e com o desenvolvimento de seu filho como ser humano”. (PARO 1997, p. 30)

Sendo assim, a parceria entre escola e família é essencial para promover um ambiente educacional saudável e eficaz, no qual a comunicação aberta e o comprometimento mútuo são fundamentais para o sucesso acadêmico e pessoal dos alunos. Entretanto, ao analisar as entrevistas dos professores de ambas as escolas, observa-se uma participação pouco ativa dos familiares. Vejamos:

Participação fraca, rara, são poucos os casos que o pai ou a mãe vem procurar, quando ocorrer é mais no final do ano, na maioria das vezes é quando algum aluno tem problema e a escola manda chamar os pais. (P2)

Como já dito, a nossa escola recebe essa verba, antes dela, a família pouco participativa, agora a família tem uma presença significativa vamos dizer assim, a gestora sempre bola proposta que atraem os pais, sempre rola um café da manhã nas reuniões (P1)

Ambas as perspectivas ressaltam desafios na promoção de uma participação efetiva dos pais na escola. A primeira fala destaca a necessidade de superar a participação limitada e reativa, enquanto a segunda evidencia a importância de estratégias proativas, embora dependa de recursos financeiros. Uma abordagem equilibrada que promova a participação contínua e inclusiva, independentemente de problemas específicos, pode ser crucial para estabelecer uma parceria efetiva entre a escola e os pais. Essa discrepância pode ser atribuída a diferentes contextos socioeconômicos, culturais ou mesmo à eficácia das estratégias adotadas pela escola (PARO 1997, p. 30).

No contexto de fortalecer a parceria entre a escola, os professores e as famílias, as falas de P1 e P2 apresentam estratégias fundamentais para promover uma colaboração eficaz. P1 destaca a importância de reuniões mais frequentes entre a gestão escolar e os professores, proporcionando um espaço dedicado para discutir não apenas o desempenho acadêmico, mas também o comportamento dos alunos. Além disso, a proposta de promover atividades atrativas revela uma abordagem holística, reconhecendo que envolver os pais não deve se limitar apenas às questões acadêmicas, mas também integrar aspectos da vida escolar como um todo. Complementando essa perspectiva, P2 propõe a integração ativa dos professores nas escolhas relacionadas à preparação para a interação com as famílias. A ênfase na necessidade de suporte aos professores no gerenciamento das relações familiares destaca a importância de oferecer orientação prática sobre como proceder em diferentes situações.

Entrelaçando essas abordagens, percebemos que uma abordagem multifacetada é essencial para promover uma relação sólida entre escola, professores e famílias. Enquanto as reuniões mais assíduas de P1 proporcionam um espaço para discussões mais amplas, incluindo comportamento dos alunos, as propostas atrativas sugerem uma visão mais ampla da participação parental. Por sua vez, a integração dos professores nas escolhas e o suporte oferecido, conforme mencionado por P2, evidenciam a importância de capacitar os educadores para desempenhar um papel ativo na construção e na manutenção de pontes

eficazes entre escola e família. Ao adotar as sugestões de P1 e P2 de forma integrada, a escola pode criar uma cultura colaborativa que vai além do aspecto acadêmico, abraçando a complexidade da vida escolar e fortalecendo as relações entre educadores, gestão escolar e as famílias.

Contudo, tanto P1 quanto P2 mostram que é a gestão escolar que tem que dar o pontapé inicial, dando espaços também para eles, não centralizando essa democratização escolar. Ademais, a gestão educacional não é imparcial. Ela reflete interesses, delinea intenções, coordena o processo pedagógico e, portanto, desempenha um papel significativo no contexto da política educacional (PARO, 2007).

No cenário complexo da relação entre família, escola e comunidade escolar, as falas dos Fn1 e Fn2 oferecem visões distintas sobre os desafios percebidos na integração entre esses elementos fundamentais e proporcionam *insights* valiosos sobre a participação dos pais e suas observações em torno do tema. O Fn1 aborda em sua fala “Moça é, eu vejo alguns pais vim trazer seus filhos, alguns buscar, é muito difícil o mesmo.”, o que sugere uma participação limitada nas atividades escolares. Isso se torna um desafio significativo na promoção de uma maior integração entre família e escola. Complementando essa perspectiva, Fn2 “Eu só fico aqui na cozinha mesmo, não observo” o que indicou uma possível lacuna no conhecimento sobre as dinâmicas escolares. Essa falta de observação pode suscitar reflexões sobre como a compreensão limitada das atividades escolares pode impactar a percepção do envolvimento dos pais.

Essas observações individuais apontam para um desafio mais amplo na promoção de uma comunidade escolar mais integrada. Isso ressalta a importância crucial da comunicação interna eficaz dentro da escola, conforme discutido na análise anterior. A falta de observação evidenciada por Fn2, por exemplo, destaca a necessidade de uma compreensão mais holística por parte de toda a equipe escolar, independentemente do papel específico de cada membro. A participação de todos nessa colaboração entre família e escola é essencial, exigindo uma comunicação aberta e eficaz entre a instituição educacional, as famílias e a comunidade. Essa comunicação deve transcender a mera transmissão de informações, sendo também interativa, de forma a engajar os pais nas decisões e nas diversas atividades escolares (EPSTEIN, 2010).

No contexto da gestão escolar, essencialmente democrática, que se baseia em métodos e princípios democráticos para efetivar a participação da comunidade nos assuntos da escola, a comunicação emerge como uma ferramenta crucial. Conforme definido por Lúcia Santaella (2001, p. 20), a comunicação pode ser entendida no sentido de intencionalidade, essa intenção é descrita pela autora como “atividade direcionada a um objetivo, envolvendo, portanto, a validação”. O emissor tenta, então, por meio da comunicação, influenciar o receptor através da formulação de uma mensagem. Nesse sentido, a comunicação desempenha um papel fundamental na interconexão entre a gestão escolar, o corpo docente, os discentes e a família.

No âmbito desse cenário, as experiências compartilhadas pelas famílias F1 e F2, sobre a integração entre escola e família, torna-se evidente a importância de diferentes canais de comunicação para fortalecer essa parceria. Enquanto a F1 destaca a integração da família na escola, ressalta a importância de elementos como reuniões, conversas com professores e os passeios das crianças, também expressa a necessidade de estar ciente do progresso e comportamento dos filhos para que eles se tornem pessoas bem-sucedidas na vida; além de abordar sobre a eficiência da escola em situações de necessidade e enfatiza o apoio oferecido na resolução de problemas burocráticos e a atenção dedicada quando questionada sobre o bem-estar de sua filha. Por outro lado, a F2 compartilha sua experiência de integração, destacando que, embora nunca tenha sido chamada à escola devido ao bom comportamento de seu filho, ela participa ativamente das reuniões e dos eventos, especialmente no Dia dos Pais. Sua satisfação com a gestão escolar é evidente, mencionando que gosta da abordagem que não perturba demasiadamente os pais.

Assim, a partir desses relatos, fica claro que a comunicação efetiva é o fio condutor que fortalece a relação entre a gestão escolar e a comunidade, proporcionando oportunidades para a participação ativa dos pais e, conseqüentemente, promovendo um ambiente escolar mais colaborativo e engajado. As escolas que prosperam são aquelas que contam com a colaboração ativa das famílias e da comunidade, criando um ambiente onde cada aluno tem a oportunidade de aprender e crescer (EPSTEIN, 2001).

Essas distintas perspectivas destacam a necessidade de estratégias flexíveis por parte das escolas, ao abordar a comunicação e o envolvimento das famílias. Reconhecendo que as preferências, em termos de envolvimento, podem variar. É crucial,

então, que as escolas compreendam essas nuances para estabelecer práticas eficazes que promovam uma integração significativa entre família e escola. E para isso, uma efetiva participação dos pais na vida escolar é fundamental, uma vez que a escola desenvolva uma política de abertura à comunidade, reconhecendo a diversidade de experiências e expectativas (PARO, 2007).

No que compete ao engajamento familiar na escola, os relatos dos alunos A1 e A2 complementam as perspectivas discutidas anteriormente, enfatizando a importância da participação dos pais no ambiente educacional. A1 destaca que a presença ativa de seus pais não apenas fornece suporte e incentivo, mas também facilita a superação de desafios acadêmicos. Ele ilustra esse ponto ao mencionar como sua mãe interage com os professores para esclarecer dúvidas, criando um ambiente em que o aluno se sente à vontade para admitir quando não compreende algo. Além disso, A1 destaca a presença constante de sua família em eventos e reuniões escolares, percebendo tais iniciativas como um estímulo da escola para a participação familiar. Essa observação sugere que a instituição promova uma atmosfera colaborativa, na qual a interação entre pais e escola seja valorizada.

Por outro lado, A2 compartilha uma visão semelhante, ao reconhecer a influência positiva da colaboração entre pais e escola, no suporte abrangente ao desenvolvimento educacional do aluno. Ele destaca a acessibilidade de seus pais ao sistema de visualização de notas e frequências, exemplificando como as tecnologias podem facilitar a participação dos pais na vida acadêmica dos filhos.

Ambos os relatos de A1 e A2 ressaltam a importância de canais eficazes de comunicação entre pais e escola, seja por meio de interações diretas com professores, participação em eventos ou utilização de plataformas *online*. Essa interligação entre os diversos elementos do envolvimento familiar destaca a necessidade de estratégias flexíveis por parte da escola, reconhecendo a diversidade de experiências e preferências entre as famílias. Essas práticas, como destacado por Paro (2007), são fundamentais para promover uma participação efetiva dos pais na vida escolar, contribuindo assim para o desenvolvimento educacional holístico dos alunos.

Os relatos dos alunos A1 e A2, ao destacarem a importância do envolvimento dos pais na escola, corroboram a visão de Epstein (2001) sobre parcerias efetivas entre escola

e família. Ambos evidenciam a relevância da comunicação contínua, do acesso a informações sobre o progresso acadêmico dos alunos e da criação de oportunidades para os pais participarem ativamente na educação de seus filhos. Assim, ambos relatos convergem para reforçar a importância da comunicação eficaz entre escola e família, do apoio ativo dos pais no processo educacional e das iniciativas escolares que promovem a participação familiar. Essa parceria é essencial para o desenvolvimento educacional integral dos alunos, alinhando-se à perspectiva de Epstein sobre a necessidade de colaboração contínua entre as instituições escolares e as famílias.

4.1- IMPACTOS DA VERBA DO PROGRAMA 'EDUCAÇÃO E FAMÍLIA' NA RELAÇÃO ESCOLA-FAMÍLIA"

A escola e a família, de acordo com a legislação, são as duas responsáveis pela educação e, apesar de desejarem o mesmo objetivo final, a formação integral do homem, apresentam papéis diferentes diante da dinâmica social; contudo, ambas formam uma parceria promissora quando de fato efetivada. De acordo com (REIS, 2008, p. 6): “a escola nunca educará sozinha, de modo que a responsabilidade educacional da família jamais cessará. Uma vez escolhida a escola, a relação com ela apenas começa. É preciso diálogo entre escola, pais e filhos”.

Por conseguinte, a família é considerada o primeiro local de agência educacional do ser humano e é responsável principalmente pela forma com que o sujeito se relaciona com o mundo e com os seus pares (OLIVEIRA, 2010). Dessa forma, o Ministério da Educação (MEC), em consonância com suas atribuições regimentais, com o Plano Nacional de Educação (PNE), com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, instituiu o Programa Educação e Família, por meio da Portaria nº 571/2021, de 2 de agosto de 2021.

Ademais, “a escola é a instituição que tem como função a socialização do saber sistematizado, ou seja, do conhecimento elaborado e da cultura erudita” (OLIVEIRA, 2010, p. 101). Assim, enquanto cabe à família educar para a inclusão do indivíduo no mundo cultural, com suas regras morais e de convivência, cabe à escola contribuir para a aquisição do saber culturalmente organizado e às esferas distintas do conhecimento (OLIVEIRA, 2010); logo, uma complementa a outra e, quando unidas, promovem o desenvolvimento integral do sujeito. Todavia, entre essa relação existe um outro

participante, cuja função é primordial para efetivar a participação da família na escola, a gestão escolar.

O Governo Federal direciona essa verba para as contas bancárias das escolas comprometidas com tal empenho. O propósito é alocar os recursos para beneficiar os alunos, suas famílias e a comunidade escolar em geral, mediante a realização de palestras, transporte e outras iniciativas. O planejamento dos gastos é realizado através do plano de ação elaborado pela gestão, sendo os recibos e notas fiscais utilizados como comprovantes para justificar os dispêndios. Vale ressaltar que nesse primeiro momento o governo priorizou as escolas de Ensino Fundamental para receber essa verba, na justificativa de que os estudantes mais novos precisam dessa maior participação e auxílio da família na comunidade escolar.

Ao entrevistar duas gestoras, através de pseudônimos G1 e G2, sobre a crença na verba do programa “Educação e Família”, na construção da participação da família no ambiente escolar, percebemos na fala da G1 que a verba colabora para a participação da família na escola. Vejamos:

Sim, muito. Dessa forma ajuda a colocar em prática algumas ações e projetos pensados com esses familiares [...] Impactos positivos de construção de laços e fortalecimento da família na escola. (G1)

Quanto à fala da G2 sobre o conhecimento é possível benefício dessa verba, ela descreve da seguinte forma:

Toda verba extra é bem-vinda, principalmente quando destinada para um ponto de dificuldade que a escola enfrenta. Aqui na escola não temos essa verba, mas acredito que os impactos devem ser positivos, porque uma verba destinada para um ponto precário da escola com toda certeza vai ser benéfico. (G2)

Por meio da fala de ambas, observamos que a abordagem integrada do PDDE Educação e Família parece promissora, mas a implementação eficaz e a avaliação contínua são essenciais para garantir que os recursos se traduzam em melhorias tangíveis na educação e no envolvimento comunitário. É possível ter essa percepção, quando nos deparamos com o que diz o docente da escola 1, ao qual denominamos P1:

A nossa escola recebe essa verba, antes dela, a família pouco participativa, agora a família tem uma presença significativa vamos dizer assim, a gestora

sempre bola proposta que atraem os pais, sempre rola um café da manhã nas reuniões, mas não sei te dizer se realmente o dinheiro dessa verba vai para esses fins, até porque a gestora já relatou dificuldade em comprovar como usar essa verba, então fica difícil eu te afirmar algo sabe, mas de todo caso o conselho tutelar fica no pé dos pais, tem o corte do bolsa família e muitas outras coisas que podem ser comprometidas se a família não participar. (P1)

Essa situação destaca a importância de uma gestão transparente e eficaz dos recursos financeiros, garantindo que estejam sendo direcionados para iniciativas que realmente promovam o benefício da comunidade escolar. Ademais, no contexto da promoção da participação dos pais na escola, a fala de P2 destaca a importância da verba para incentivar esse envolvimento, especialmente considerando o perfil socioeconômico majoritariamente carente do público-alvo. A percepção de que recursos financeiros podem ser um facilitador para estratégias, que promovam a participação dos pais, é central na fala. Como descrito abaixo:

Se a escola recebesse essa verba, ajudaria, se a gestão fizesse movimentos, meios para que a família participasse e como a gente sabe que o nosso público, é um público de maioria carente, poderia trazer esses familiares nas reuniões e a presença deles, através de oferecimento, oferta... de algo, além de só mostrar como está o desempenho do aluno, sorteio de algo, um café da manhã, um coffee break, alguma coisa do tipo que chamasse atenção. (P2)

Em ambiente mais amplo, a fala de P2 contribui para a discussão sobre a promoção da participação dos pais na escola, sublinhando a relevância de abordagens financeiramente viáveis e culturalmente sensíveis. Ela destaca a importância de estratégias que não apenas informem os pais sobre o desempenho acadêmico dos alunos, mas também ofereçam experiências envolventes e significativas, criando um ambiente escolar mais inclusivo e colaborativo. Vale destacar que a presença e o envolvimento dos pais nas atividades escolares são essenciais para reforçar a importância da educação e promover o sucesso acadêmico dos alunos." (SHELDON, 2007). Entretanto, conforme tabela abaixo, observamos o conhecimento dos entrevistados acerca do programa.

Tabela 3: Entrevistados que conhecem o programa “Educação e Família”



A falta de conhecimento manifestada pelos entrevistados: F1, F2, Fn1, Fn2, A1 e A2, em relação ao programa "Educação e Família", destaca uma lacuna crítica na comunicação e divulgação desse importante recurso educacional. É evidente que, mesmo entre os envolvidos diretos, como pais e responsáveis, há um desconhecimento generalizado sobre os objetivos, benefícios e funcionamento do programa.

O depoimento de Fn2, expressando interesse em aprender mais sobre o programa ao dizer "Sei não, me explica aí", sugere que existe um potencial de engajamento significativo se informações adequadas forem fornecidas. Esta reação positiva destaca a importância de abordar essa falta de conhecimento, não apenas como uma questão de ausência de informação, mas como uma oportunidade para envolver ativamente os pais no processo educacional.

A semelhança nas respostas de F1, F2, A1 e A2, destacando a falta de conhecimento específico sobre o programa nas escolas de seus filhos e dos alunos nas escolas que estudam, aponta para uma questão sistêmica que precisa ser abordada de maneira abrangente. Estratégias de comunicação e divulgação mais eficazes são urgentemente necessárias para garantir que a população esteja ciente e informada sobre o programa "Educação e Família".

O sucesso desse programa não apenas depende da qualidade intrínseca de suas iniciativas, mas também da capacidade de superar essas lacunas de conhecimento. A participação ativa e informada dos pais e responsáveis é fundamental para a eficácia do programa, e isso só será possível mediante uma comunicação clara, transparente e acessível. As autoridades educacionais e as escolas devem priorizar a divulgação de informações sobre o "Educação e Família", reconhecendo que a conscientização é o primeiro passo essencial para uma participação significativa e construtiva na educação dos alunos; pois segundo Mittler (2003, p. 237): "Nenhuma escola é uma ilha e nenhuma escola pode ter sucesso sem desenvolver redes de parcerias com sua comunidade local, com pais de alunos passados, presentes e futuros, com outras escolas e outras agências".

4.2 - UM OLHAR SOBRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADAS PELOS GESTORES NA PROMOÇÃO DA PARCERIA FAMÍLIA ESCOLA:

Contrastamos que as duas escolas ressaltam a importância de uma gestão escolar democrática e participativa, contudo, em ambas as escolas existe a falta de comunicação

entre a família e a escola, e uma carência nessa participação. Na escola 2, apesar de não possuir a verba e nem ter em seu PPP projetos que envolvem a família, observamos, muito mais iniciativas e atividades que buscam trazer uma maior participação desses familiares na escola, do que na Escola 1, que possui a verba e tem projetos em seu PPP para essa maior interação.

A promoção da integração entre família e escola é uma jornada repleta de desafios, que demandam atenção e esforços dedicados. Logo no início da estruturação da educação no Brasil, a gestão escolar se embasava nos aspectos administrativos; todavia, diante das demandas da Constituição de 1988, passou a seguir um padrão de gestão com um modelo voltado para as ações democráticas. Assim, a gestão democrática é um tipo de gestão político-pedagógica e administrativa orientada por processos de participação das comunidades locais e escolares (Progestão, 2001, p. 18 apud Alves Melo, 2019, p. 4).

No âmbito dos desafios enfrentados pelos gestores no incentivo da parceria entre família e escola, é relevante observar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, em seu Artigo 12, destaca a importância da participação da família na educação dos alunos, conferindo-lhe o direito e o dever de estar envolvida no processo educativo. No entanto, como visto, a implementação efetiva dessa parceria, muitas vezes, possui desafios complexos. A necessidade de superar barreiras comunicacionais, garantir a inclusão de todas as famílias, promover a participação ativa em eventos escolares e desenvolver estratégias para engajar pais, que enfrentam dificuldades socioeconômicas, são alguns dos obstáculos que os gestores enfrentam. Assim, a reflexão sobre os desafios à luz da legislação educacional ressalta a importância de políticas e práticas que incentivem a efetiva parceria entre família, escola e comunidade escolar, contribuindo para um ambiente educacional mais colaborativo e enriquecedor.

Ao questionar profissionais envolvidos nesse processo, como G1 e G2, emergem questões cruciais que merecem reflexão e ação, e destacaram desafios distintos, mas interconectados, enfrentados na gestão escolar, especialmente no contexto da integração entre família e escola. Vejamos:

[...] A falta de pessoas, nos setores, a gente tem falta de pessoas tanto para trabalhar no administrativo quanto no pedagógico, hoje nessa escola contamos com eu como gestora, 1 assistente de gestão, 1 secretária e nós não temos educador de apoio e é uma escola de Erem, que trabalha com integral, sendo a nossa semi, então a dificuldade é a falta de pessoas e às vezes as que temos não são qualificadas e as vezes acabamos fazendo trabalho dobrado, de outras

peessoas, por exemplo, eu trabalho no administrativo, financeiro, atendo na secretaria, como apoio pedagógico, como educadora de apoio, então na função que eu exerço hoje eu faço várias funções diferenciadas todos os dias então você termina não executando o seu trabalho, porque está tapando buraco dos outros, para que a escola funcione. (G2)

A carência de profissionais qualificados resulta em sobrecarga de responsabilidades para aqueles disponíveis, como evidenciado pela própria gestora que, além de suas atribuições administrativas, desempenha funções pedagógicas e de apoio educacional. Esse cenário reflete a necessidade urgente de investimentos e contratações para garantir uma equipe adequada, capaz de desempenhar suas funções de maneira eficiente e proporcionar uma educação de qualidade. Por outro lado, G1 menciona desafios relacionados à participação efetiva da família, ressaltando questões econômicas e sociais como obstáculos. A diversidade de comunidades atendidas pela escola torna a criação de uma comunidade escolar coesa mais desafiadora. A resposta da G1 destaca a importância de reuniões periódicas e busca ativa para promover a integração família-escola, sugerindo estratégias para superar esses desafios.

A gestão escolar democrática, como apontada pela G1, pode servir como uma abordagem eficaz para superar esses desafios. Buscar amplamente a integração entre família e escola, promovendo reuniões periódicas e iniciando uma busca ativa por participação, demonstra um compromisso com a inclusão de diversas comunidades. Essa abordagem colaborativa pode estimular o envolvimento dos pais, mesmo em contextos desafiadores, e fortalecer a conexão entre a escola e as famílias. A colaboração efetiva entre escola e família é fundamental para o sucesso educacional; no entanto, as diferenças socioeconômicas influenciam significativamente essa parceria. Em comunidades de baixa renda, por exemplo, as famílias podem enfrentar limitações de tempo e recursos, o que dificulta sua participação ativa na vida escolar dos filhos (EPSTEIN, 2001). Como acrescenta a G2:

Quanto a família, as escolas de centro, particularmente a que eu vivencio, a gente não tem uma comunidade fixa. Eu não posso dizer que a comunidade aqui, a minha escola só atende tal comunidade. A gente atende várias comunidades, não é como uma escola de bairro local. Então, se o vizinho mora, o aluno mora na rua ali atrás, mora próxima, né? Então ele vai a pé pra escola e tudo mais. Então a gente tem essa dificuldade. Porque o lugar é aqui no centro. Mas tem alunos de Paraju, até... Como é que se chama? Barra de Jangada, Muribeca e tudo mais. (G2)

Ao analisar as falas dos participantes, percebemos reflexos dessas dinâmicas. F1 expressa a falta de desafios com a escola, mas aponta seu trabalho como um obstáculo para maior envolvimento, refletindo as limitações mencionadas no texto. O relato sobre a impossibilidade de faltar devido a eventos escolares alinha-se à dificuldade de participação em comunidades de baixa renda. Outro entrevistado, F2, destaca a rotina corrida como principal desafio na promoção da integração na escola, reforçando a influência das diferenças socioeconômicas na gestão do tempo das famílias. A avaliação positiva da gestão escolar por ambos os participantes sugere que, apesar dos desafios, a escola desempenha um papel eficaz em facilitar a integração e fornecer suporte quando necessário.

Desse modo, as falas dos participantes corroboram a complexidade da colaboração entre escola e família, em contextos socioeconômicos desafiadores. Enquanto as limitações de tempo e recursos representam obstáculos, a eficácia da gestão escolar em lidar com essas questões é reconhecida positivamente pelos pais, indicando esforços bem-sucedidos para promover uma parceria efetiva e superar barreiras socioeconômicas. Assim, a gestão escolar democrática, ao reconhecer e abordar as complexidades das comunidades atendidas, pode se tornar um catalisador para enfrentar os desafios tanto na escassez de recursos humanos quanto na promoção efetiva da integração entre família e escola. A promoção da integração família e escola é um desafio multifacetado, mas ao compreender e abordar essas questões, podemos construir alicerces mais sólidos para o desenvolvimento educacional e social de nossas comunidades.

Nessa perspectiva, Maranhão (2004, p.89-90) destacou a importância da relação família-escola, declarando que: “o que família e escola julgavam suficiente, no que tange à educação, já não é. O ideal é que pais, professores e comunidade estreitem seus laços e torne a educação um processo coletivo. Mas não cabe aos professores educarem os pais. Seu alvo é o aluno, independente da história familiar que carrega e o influencia”. Entretanto, conforme declaração do P2, nota-se um grande impasse por parte da família, que enxerga a escola como um depósito. Vejamos:

O desinteresse da família, eles jogam, eles querem só o local para que os filhos possam ficar presos na escola durante o tempo que eles estão trabalhando ou desempenhando alguma função. Mas eles não querem saber se eles estão tendo um bom desempenho ou não, se o menino está frequentando ou não, eles querem que o menino esteja aqui. E é para que a educação seja completa, existe um elo de escola de família, mas eles não entendem isso, muitas vezes até porque faltaram até pra eles, né. (P2)

Por outro lado, temos a fala de P1:

Não temos muitos desafios não, os pais vêm fazer a parte deles né, saber das notas e comportamento, porém saber muito sobre os processos da escola é algo muito difícil pela parte deles, a grande maioria é analfabeta, então vamo dizer que eles se envolvem no básico que é necessário, além disso a gente vem desconstruindo um pensamento tradicional deles, mas é algo lento, mas que está fluindo. (P1)

O contraste entre as perspectivas de P2 e P1 destaca a complexidade da relação entre família e escola. Enquanto algumas famílias parecem ver a escola como um depósito, outras estão mais envolvidas, mas enfrentam desafios, especialmente quando se trata da compreensão dos processos educacionais mais complexos. O desafio, como mencionado por Maranhão, reside na necessidade de construir uma ponte sólida entre família e escola para transformar a educação em um esforço coletivo eficaz. Diante dos desafios mencionados pelos professores, torna-se evidente que uma promoção efetiva da integração entre família e escola exige um entendimento completo das variadas dinâmicas familiares e o desenvolvimento de abordagens customizadas para cada contexto educacional. Confrontando as dificuldades apontadas pelos docentes, é de suma importância a necessidade de envolver os pais de maneira integral no processo educativo, estabelecendo-os como colaboradores ativos (EPSTEIN, 1995).

A divergência entre as diferentes visões e desafios enfrentados por parte dos entrevistados destaca a complexa dinâmica que permeia a relação entre família e escola. O desafio delineado por Maranhão em construir uma sólida ponte entre família e escola para efetivamente transformar a educação em um esforço coletivo se revela crucial. À luz das complexidades evidenciadas pelos professores e gestores, fica claro que a promoção efetiva da integração entre família e escola demanda uma compreensão abrangente das diversas dinâmicas familiares, além do desenvolvimento de abordagens personalizadas para cada contexto educacional específico. Confrontando as dificuldades apontadas pelos docentes, é de suma importância a necessidade de envolver os pais de maneira integral no processo educativo, estabelecendo-os como colaboradores ativos (EPSTEIN, 1995). Essa abordagem colaborativa não apenas fortalece a relação entre família e escola, mas também representa um caminho essencial para superar os desafios inerentes e construir uma base sólida para o sucesso educacional coletivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão eficaz do tempo emerge como fator crucial para promover o envolvimento dos pais na vida escolar, demandando práticas escolares mais flexíveis e adaptadas às realidades contemporâneas das famílias. Nesse sentido, torna-se imprescindível adotar abordagens inovadoras, que reconheçam essas realidades e incentivem a participação parental em eventos escolares e projetos pedagógicos.

Ao considerarmos as características de uma gestão democrática da educação baseada em Marques (2015) podemos identificar aspectos que sugerem que as escolas mencionadas no texto não são verdadeiramente democráticas. Primeiramente, uma gestão democrática pressupõe a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional, incluindo pais, alunos, professores e funcionários. No entanto, percebe-se uma falta de comunicação entre família e escola, assim como uma carência na participação dos pais, sugerindo que as decisões importantes são tomadas de forma unilateral ou por um grupo restrito de pessoas. Se os pais e responsáveis não participam ativamente nas decisões e não são significativamente envolvidos no cotidiano escolar, isso sugere falta de transparência e prestação de contas pela escola. Além disso, a falta de espaço para as famílias expressarem suas opiniões e demandas indica uma possível falta de abertura a diferentes perspectivas e de valorização da diversidade pela escola. Contudo, as escolas mencionadas não estão operando de acordo com os princípios de uma gestão democrática da educação. Em vez disso, parecem refletir modelos mais autoritários ou burocráticos, nos quais a participação e a representação das famílias são limitadas. (Marque, 2015)

Essa verificação foi possível a partir das observações e entrevistas semiestruturadas que realizamos com gestores, professores, alunos, familiares e funcionários. Alicerçadas na análise documental, visando analisar as suas percepções sobre gestão escolar democrática e participativa, o programa “Educação e Família” e em como os gestores das escolas analisadas promovem a integração dos familiares no cotidiano escolar.

Entretanto, apesar da LDB de 1996, em seu Art. 2º trazer que a educação, é dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana. Nessas duas escolas, foram observadas a participação da família na dinâmica escolar, muitos pais e responsáveis parecem não ter voz ativa diante das tomadas de

decisões, evidenciando uma lacuna entre a oferta de momentos de interação pela escola e a efetiva participação dos pais. É fundamental que as instituições de ensino ofereçam espaços para que as vozes das famílias sejam ouvidas e consideradas, especialmente no que diz respeito às demandas que lhes cabem.

Além disso, é importante enfatizar o papel crucial do incentivo financeiro na estimulação da participação dos pais na vida escolar, como observado nas duas escolas analisadas. Na Escola 1, apesar da participação inicialmente limitada, houve um aumento significativo nessa interação, atribuído em grande parte ao investimento da verba. Já na Escola 2, mesmo diante da carência de recursos financeiros, destaca-se um esforço perceptível em envolver os familiares, sugerindo que a disponibilidade de verba pode impactar positivamente nesse aspecto. Assim, ressalta-se a relevância do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) interativo como uma fonte de recursos que pode ser direcionada para iniciativas voltadas ao fortalecimento do elo entre escola e família, proporcionando oportunidades de participação mais expressivas e eficazes. No entanto, é fundamental reconhecer que, para garantir um funcionamento efetivo, os investimentos em programas e projetos específicos devem assegurar uma participação ativa da comunidade escolar. Dessa forma, é necessário que as iniciativas financeiras sejam abrangentes, implementando práticas que verdadeiramente envolvam e incentivem a colaboração dos familiares.

Diante desse cenário, concluímos que é necessário um esforço conjunto das escolas e das famílias para promover uma verdadeira integração e participação democrática na vida escolar. Isso implica não apenas na oferta de momentos de interação, mas também na criação de mecanismos eficazes para que as famílias sejam representadas e envolvidas nas tomadas de decisões, garantindo uma gestão escolar democrática e participativa verdadeiramente inclusiva e colaborativa.

REFERÊNCIAS:

APPLE, M.W. **Governança democrática e pesquisa educacional: uma visão dos Estados Unidos.** *Jornal Internacional de Estudos Qualitativos em Educação*, 17(4), 461-470, (2004).

CHRISPEELS, J. H., & Rivers, S. E. **"Programas Escolares Flexíveis para o Envolvimento dos Pais: Adaptando-se às Demandas das Famílias Modernas"**. (1999).

DEWEY, J. **Democracia e educação**. Lisboa: Didáctica Editora, 2007

EPSTEIN, J. L. (2001). *Escola, Família e Parcerias Comunitárias: Seu Manual para Ação*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

EPSTEIN, J. L. (1995). **"Parcerias Escola/Família/Comunidade: Cuidando das Crianças que Compartilhamos."** Phi Delta Kappan, 76(9), 701-712.

EPSTEIN, J. L. **Parcerias escola, família e comunidade: preparando educadores e melhorando as escolas**. (2010)

FIELDING, M. **Estudantes como agentes radicais de mudança: um conto comemorativo da democracia e da participação na educação**. European Educational Research Journal, 10(1), 121-139, (2011).

FOUCAULT, M.(1926-1984). **A arqueologia do saber**; tradução de Luiz Felipe Baeta Neves, -7ed. - Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**; tradução de Raquel Ramalhete. Petrópolis, Vozes, 1987.

FREIRE, P. (1987). **Pedagogia do oprimido**, 17º . ed. . Rio de Janeiro: Paz e Terra.

INFOESCOLA. **Gestão Escolar**. Disponível em: <https://www.infoescola.com/educacao/gestao-escolar/>. Acesso em: 12 mar. 2022.

MARANHÃO, M.A. . **Educação brasileira: resgate, universalização e revolução**. Brasília, Plano: 2004.

MARQUES, L. R. (2015). *Gestão democrática da educação: Os projetos em disputa*. Retratos Da Escola, 8(15), 463–471. <https://doi.org/10.22420/rde.v8i15.453>

PARO V.H. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2002.

PARO, V. H. **Gestão da escola pública: a participação da comunidade**. Revista de estudos pedagógicos, 1997.

PARO, V. H. (2007). **"Gestão Democrática da Escola Pública"**. São Paulo: Ática.

PIRES *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo: Gestão de Pessoas**. Brasil: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), p. 1-100, 2005.

PRADO; et al. **Formas de provimento do cargo de gestor escolar nos municípios Alagoanos (Nordeste brasileiro)**, (2016).

SANTOS, Luiz Carlos dos. **Tópicos sobre metodologia da pesquisa [...]**. Salvador; Quarteto, 2007.

SHELDON, S. B. **Melhorando a Frequência dos Alunos com Parcerias Escola, Família e Comunidade**. The Journal of Educational Research, 100(5), 267-275, (2007).

TRIPLA. **O que é gestão: entendendo esse importante conceito nas empresas**.

Disponível em: <https://tripla.com.br/o-que-e-gestao/> Acesso em: 15 jun. 2023.