



**UNIVERSIDADE
FEDERAL
DE PERNAMBUCO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA
DEPARTAMENTO DE POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO**

WILTON JOSÉ DE SOUZA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS DESAFIOS DA INTEGRAÇÃO FAMÍLIA E
ESCOLA**

**RECIFE
2023**

WILTON JOSÉ DE SOUZA

GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS DESAFIOS DA INTEGRAÇÃO FAMÍLIA E ESCOLA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Educação, como requisito para a obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia.

Aprovado em : 08/05/2023

Banca examinadora:

Prof^ª. Fernanda da Costa Guimarães Carvalho (orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^ª Maria Sandra Montenegro Silva
Universidade Federal de Pernambuco

Prof Ramon de Oliveira
Universidade Federal de Pernambuco

RECIFE
2023
AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus, pela minha vida e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos que encontrei durante a graduação.

Aos meus pais, por me incentivarem nos momentos difíceis e por não medirem esforços para me proporcionar um ensino de qualidade.

As minhas irmãs, pelo companheirismo e apoio durante toda minha vida.

A todos os meus amigos, que sempre estiveram torcendo por mim.

Por fim, aos professores, funcionários e colegas do curso de Pedagogia que, de alguma forma, me influenciaram positivamente no meu processo de formação profissional.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a gestão e os desafios da integração família escola, mais especificamente no que se refere à perspectiva da gestão sobre a participação da família na escola, com o propósito de entender o cotidiano de trabalho dos gestores, naquilo que pode ser compreendido enquanto ações que fortalecem a participação dos familiares na gestão escolar, na construção da democracia no espaço escolar, para isso a fundamentação teórica ficou a cargo de Vitor Paro, Libâneo e Heloísa Luck. Para alcançar o objetivo proposto, o principal instrumento de coleta de dados foi a entrevista, foram feitas 4 entrevistas em duas escolas, com o gestor(a) e o vice gestor(a), além da análise de informações que se encontram em documentos nacionais sobre o tema gestão democrática, como o PNE e a LDB de 1996 que dão orientações sobre a temática. Para tanto, buscou compreender as dificuldades em aproximar a família e a escola, e desse modo, analisar os principais desafios para efetivar a integração família e escola, esse estudo se mostra importante pois ultimamente vem se discutindo a importância de uma escola mais democrática, onde as partes envolvidas possam ser agentes ativos nos processos que envolvem o dia a dia da escola.

Palavras-chave: Escola e família; gestão democrática; participação.

1 INTRODUÇÃO

A meta 19 do PNE (2014-2024) é “Assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, 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 para tanto”.

Ainda encontramos, em suas matrizes e objetivos a serem correlacionadas com a gestão democrática, o destaque na participação da família no cotidiano escolar, vejamos: “A participação da comunidade escolar é um instrumento de grande significância para o fortalecimento do processo de ensino e aprendizagem”, PNE (2014-2024).

Nesse sentido ainda podemos destacar sua importância na construção de relações que motivem o protagonismo juvenil e o engajamento dos discentes no processo de ensino e aprendizagem quando o documento destaca que devemos: “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 escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações.”

A participação da família na escola deveria ser um pressuposto de grande importância uma vez que está homologada na Lei de Diretrizes e Bases da educação, lei 9394 de 1996. A família se qualifica como um instrumento de constante poder sobre as questões pedagógicas no ambiente escolar e de questões de caráter social. O PNE ainda destaca que devemos: “Estimular a participação e a consulta de profissionais da Educação, alunos e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares”.

Paro (1997), como defensor da Gestão democrática, afirma, que para a escola desempenhar sua função, que é levar o aluno a aprender, ela deve buscar a continuidade entre a educação familiar e a escolar, através da participação da população na escola, em especial, os pais e responsáveis pelos estudantes, oferecendo situações pedagógicas de diálogo, de desenvolvimento humano e de participação na vida da escola e da sociedade. Destacamos

nesse sentido que, para levar o aluno a querer aprender é necessário pensar a educação como instrumento de integração e de participação.

A gestão escolar tem como papel primordial fazer o uso de estratégias e princípios para coordenar e elevar a eficiência dos processos de ensino e aprendizagem que acontecem dentro da escola, e mais especificamente dentro da sala de aula. Fazer a gestão escolar participativa e democrática, é um desafio ainda a ser superado.

Sabemos das dificuldades em aproximar a família e a escola, nesse sentido estamos propondo neste projeto de pesquisa, compreender as dificuldades da equipe gestora em estabelecer uma direção de ações escolares participativa. Desse modo, pretendemos analisar os principais desafios para efetivar a integração família e escola.

Além de Paro, outro ator que se destacou nessa pesquisa é Libâneo, em sua defesa da gestão democrática, ele pontua como uma gestão participativa deve se propor como uma condição para resistir às formas conservadoras de organização e gestão escolar.

A metodologia utilizada foi a qualitativa e nosso principal instrumento de coleta de dados foi a entrevista. Entrevistamos quatro componentes da gestão escolar de duas escolas públicas do interior de Pernambuco, sendo 2 diretores e 2 vices diretoras. O ponto de equalização deste estudo foi a análise do cotidiano da gestão escolar e de suas principais investidas no fortalecimento das relações com a família.

A escolha por estes indivíduos se mostrou pertinente, pois além de elas oferecerem uma melhor perspectiva de informações sobre a temática, devido as escolas se tratarem de um espaço maior de famílias envolvidas, pela característica de lá haver um maior número de alunos matriculados e elas também proporciona uma visão mais ampla e ao mesmo tempo fundamental para o entendimento de como é a integração entre a escola e a família.

Foi pretendido ainda compreender documentos que falam sobre o tema (gestão democrática), pois deram ferramentas de cunho introdutório para identificar a prática pedagógica e de gestão escolar em que a direção se posiciona na comunidade, desse modo, tentando compreender o que ela entende como de fundamental para uma boa relação entre todos da comunidade escolar.

A sistematização a partir de entrevistas com os gestores, fomenta o entendimento de como é a gestão democrática, preferencialmente naquilo que será tema do estudo: a relação família e escola. Nosso desafio foi compreender os problemas que estão postos acerca da temática em questão na escola, mais especificamente, naquilo que envolve a participação familiar no cotidiano escolar.

Por fim, o estudo desta temática se fez necessário, visto as inúmeras análises e verberações que se fazem presente no momento atual, acerca da gestão democrática, de modo, que nós pudéssemos compreender como a família pode ser uma peça fundamental para o sucesso da

gestão democrática e participativa e para o sucesso dos alunos na escola. A seguir trataremos dos principais fundamentos teóricos desta pesquisa, da metodologia, da análise dos dados e por fim apresentaremos nossas considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E AS POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE FAMÍLIA, ESCOLA E COMUNIDADE

O entendimento do poder de uma gestão escolar se fez mais presente nos últimos anos, após a redemocratização do país, foram se apresentadas novas demandas que se fazem presentes nas mais diversas esferas de nossa sociedade, Arroio (2008) diz que “a radicalidade política da defesa da gestão democrática nasce atrelada a tensões sociais e políticas”, e como prova de compreensão podemos ter como ponto de partida, os objetivos pelo qual a criança adentra na escola.

A priori, a família espelha na criança o ideal de educação e de formação, seja no sentido mais amplo possível, para que permeie o profissional, a ética, o moral e demais pressupostos que são tidos como de papel da escola ou do professor. A tensão entre a família e a escola foge para além daquilo que é o seu “papel”, o jogo de interesses entre essas camadas, intensificam a transformação social, política e pedagógica.

Compreender a concepção de gestão democrática da escola é elucidar o conceito de participação nesse modelo de gestão, e faremos isso ao analisar os espaços de participação da família nessa gestão. Será a partir das políticas educacionais vivenciadas e de suas ações efetivas, que pretendemos identificar a concepção que ela tem de família, de comunidade escolar, gestão escolar, professor e funcionários. Acreditamos que as ações de uma gestão democrática favorecem a participação de todos os envolvidos nos trabalhos cotidianos, e ao se optar por cada um em sua atividade isolada, obtemos uma administração centralizadora e pouco comprometida com a integração no espaço escolar.

Esse cunho autoritário numa gestão, é seu poder centralizador, ou seja o gestor é o que tem a palavra final, a ele cabe o poder totalizador das responsabilidades e das ações, só ele tem o conhecimento e a verdade, e quando as ações que são pensadas por ele, não consegue os objetivos esperados é por que os demais envolvidos na escola, não estão preparados ou dispostos a oficializar as suas demandas. Lück (2006, p.35), ao definir gestão educacional, coloca que: “Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos educacionais”.

As demais partes envolvidas na escola tem um papel fundamental de instrumentalização de poder e de subjetividades que podem requalificar o que entendemos como um educação de

qualidade e de escola, é claro, a cada um desses setores é esperado um caminho a ser seguido, porém, não é de sua total responsabilidade, a escola como um todo, representa um pedaço da sociedade, e cada um fazendo o seu representa a instituição de um padrão específico, ou seja, o seu, onde na verdade, o que consideramos como mundo ideal está na representação de respeito e de iguais oportunidades de construção coletiva para todos.

O que consideramos como respeito e de poder de ter as mesmas oportunidades, está qualificado na demanda de atender a todos de modo igualitário, quando colocamos as necessidades de todos em cheque, estamos no dever de coordenar as especificidades de cada setor, e como papel de caráter totalmente idealizado na escola, está o poder de dar as devidas oportunidades de ter tudo aquilo que consideramos como primordial para a efetivação do ser cidadão pleno dos direitos e dos deveres. Com a LDB de 96 fica subentendida que gestão democrática é quando a escola está aberta à participação popular e se compromete com seus interesses históricos, com vistas a mudanças sociais duradouras e significativas para esse segmento, portanto, se faz necessário que a escola procure adotar novos procedimentos de integração entre a família e a escola.

Nesse sentido, a gestão democrática pressupõe participação de todos os agentes envolvidos na escola. É uma tarefa difícil por inúmeros fatores, mas a sua efetiva construção, poderá desencadear melhorias significativas não somente na construção da integração família e escola como também em melhores resultados no que diz respeito ao aprendizado dos alunos. Segundo Corrêa, (2012.p.02): “A gestão da educação, quando pensada numa perspectiva democrática, nos revela a necessidade de pensarmos numa escola que se caracterize não somente pelo gestor, mas que considere principalmente, a participação de todos os envolvidos”.

A oportunidade de proporcionar vozes aos entes que estão envolvidos na comunidade escolar, poderá ainda requalificar o poder da escola e da gestão democrática. Uma vez a sua efetiva prática, está baseada no poder de todos os envolvidos construir a escola que atenda as necessidades da comunidade, das famílias e da sociedade.

Segundo Libâneo, 2001 é crucial que os pais participem ativamente na gestão da escola, mediante canais de participação bem definidos, pois como bem sabemos, para que haja uma transformação na realidade escolar, mudanças deverão ocorrer no processo educacional, a começar pela postura dos gestores, os quais devem criar mecanismos que possibilitem a vinda dos pais para dentro da escola, favorecendo a sua participação efetiva nas decisões das ações da escola.

Partindo do entendimento de que a gestão democrática configura-se pela participação de todos os envolvidos na escola, a participação da família em concordância com a gestão, tende a impulsionar as ações que ressignificam o ato de educar e de aprender, que vão além da sala de aula, podendo mudar uma comunidade e quem sabe a depender das ações, uma sociedade.

Como ponto de partida para um gestor escolar, de modo bastante resumido podemos escolher uma palavra, “melhoria”, esta palavra é o que deve estar empenhada para um gestor, mas de que melhoria estamos falando, ora, de tudo, tudo num ambiente escolar pode e deve ser melhorado, a forma como um porteiro trabalha pode ser melhorado; o ambiente do refeitório pode adotar práticas que ressignificam o trato com as comidas; os faxineiros, podem impulsionar os conceitos de higiene; os professores nem preciso falar, está nele um dos pilares da escola; o aluno e sua convivência com os demais envolvidos, ou seja, tudo pode gerar novos significados para a escola e para a vida em sociedade.

E o que significa a gestão escolar nesse cenário de melhoria, significa a base, significa sustentação, ela amplia os aspectos que proporcionam a melhoria, baseada numa organização de pressupostos capazes de aprimorar o ambiente escolar como um todo.

Libâneo (2007) destaca que a gestão democrática, é atividade coletiva que implica a participação e integração dos objetivos comuns e também depende de capacidades, responsabilidade individuais e de uma ação coordenada e controlada. Para ele, sendo a escola, um ambiente social, formado por diferentes sujeitos, das mais variadas opiniões e comportamentos é importante considerar as diferentes opiniões, lembrando que uma escola democrática não é aquela em que todos fazem o querem, mas sim aquela em que todos fazem o que é para todos.

Para que a gestão democrática se efetive é fundamental que existam processos de diálogos que a viabilizem, e que se a direção escolar não busque funcionar como uma ponte entre os sujeitos escolares e a comunidade, será difícil a constituição de um escola que procure fomentar um ser crítico, reflexivo e voltado a uma participação social de respeito e de interligação, pois a sociedade se retroalimenta das formações sociais e culturais destes mesmos indivíduos.

Castro e Regattieri (2010) enfatizam que cabe à escola o cumprimento do direito das famílias à informação sobre a educação dos filhos, o fortalecimento da gestão democrática, o envolvimento da família nas condições de aprendizagem dos filhos, o estreitamento de laços entre a comunidade e a escola, o conhecimento da realidade do aluno etc. As autoras também colocam que o Projeto Político Pedagógico das escolas deve contemplar a aproximação da família na escola em diferentes situações e não somente àquelas relacionadas à infrequência e mau desempenho escolar. A família precisa se sentir parte integrante também da formação escolar dos seus filhos, possibilitando que a interação escola-família contribua para a formação integral das crianças e adolescentes.

Nesse sentido, o Projeto Político Pedagógico (PPP) que se faz presente na escola, é a base de compreensão daquilo que a escola entende como fundamental para o regimento da administração e para aquilo que qualifica a educação. Nas esferas do conhecimento e das aprendizagens, aquilo que está posto neste documento são os subsídios de entendimento que a gestão tem sobre todos as ações e sujeitos da escola.

O Projeto Político Pedagógico (PPP), é a principal ferramenta de planejamento e avaliação de ensino, sendo essencial para termos uma escola de qualidade, tornando-se um documento organizado a partir da efetiva participação das pessoas que fazem parte dessa comunidade escolar, devendo contemplar um processo democrático de construção, capaz de envolver toda a comunidade escolar, partindo da realidade do educando propondo um planejamento que represente suas reais necessidades e interesses. Desta maneira, o PPP se qualifica como aquilo que se é pretendido para fazermos da escola um espaço democrático.

Podendo ainda efetuar aquilo que ela entende como gestão democrática, dando as informações que consideramos importantes para aquilo que fomenta a relação família e escola, o elo de poder da efetivação da participação familiar nas tomadas de decisões da escola. O PPP para além de tudo que já foi dito, se orienta como um documento de grande importância para o sentimento de pertencimento e de procuração de extinção dos obstáculos que se fazem presentes na escola.

Para concluir, entendo que a gestão democrática só se tornará possível quando a comunidade escolar estiver envolvida na compreensão da palavra, em sua concepção, não apenas conceitual, a gestão democrática não é apenas um alicerce para conquista da autonomia e da construção de forma coletiva de administrar, mas também é, fundamentalmente, uma necessidade e, como tal, deveria ser o objetivo comum de todo o universo escolar.

Compreender a gestão democrática é de grande importância porque implica visualizar a perspectiva social, no qual os sujeitos possam “participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução”, salienta Cossio (2006, p. 31), e nessa perspectiva, espera-se que a gestão contribua para aperfeiçoar as formas de administração, de forma a inserir as famílias nos processos decisórios das instituições escolares.

Para uma escola ter uma boa funcionalidade, faz-se necessário que se tenha uma boa administração, onde todas as instâncias que fazem parte da escola funcionem com uma real plenitude, e um dos pontos de partida para que se concretize esse ideal de funcionalidade está pressuposta no investimento em uma gestão democrática. E a família estando integrada de forma efetiva na escola fornecerá os subsídios mais que necessários para promover o desenvolvimento que tanto precisamos.

3 METODOLOGIA

Este projeto de pesquisa analisou o ambiente escolar, através de um estudo de caráter qualitativo, tendo em vista que este método oferece melhores dados de análise, pois, como tal ferramenta, proporciona dados descritivos diretamente da escola pesquisada, dando as informações precisas nos documentos e a dos atores envolvidos.

Em se tratando de pesquisa qualitativa, tem-se um reconhecimento ímpar entre as várias possibilidades de se estudar os fatos que abrangem as subjetividades do ser humano e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em sociedade. Nessa perspectiva, a abordagem qualitativa opõe-se a um modelo padrão de pesquisa para todas as ciências, já que cada ciência tem sua especificidade a depender de cada caso a ser estudado, o que pressupõe uma metodologia própria (Goldenberg, 1997).

Sendo orientado nessa perspectiva de análise, foram feitas entrevistas com os gestores, e as entrevistas, foram ferramentas para analisar como os gestores enxergam a relação família e escola, que deste modo, mostraram-se como um melhor método de coleta de dados, visto que permitiram um relacionamento direto com o grupo estudado. Para além das entrevistas, as observações que foram analisadas nas visitas presenciais puderam contribuir para a compreensão das ações que são realmente postas em prática para motivar a relação família e escola e também com as informações descritas pelos mesmos.

As escolas que foram analisadas são escolas municipais da rede pública, uma localiza no município de Vitória de Santo Antão e a outra fica localizada no município de Glória do Goitá, ambas atendem crianças e adolescentes, da Educação Infantil ao Fundamental 2 no turno da manhã e à tarde, os alunos são de bairros circunvizinhos e há também a uma boa parcela de estudantes da área rural. As famílias no geral são consideradas de baixa renda. A primeira escola é a segunda maior do município, no censo de 2018 foram matriculados 870 alunos, a outra escola é a maior do município com 760 alunos matriculados.

A escolha por essas escolas, foi importante pois se tratam de ambientes de cunho verdadeiramente diversificado por envolverem uma quantidade maior de famílias e para além deste motivo, o fato de serem cidades distintas puderam trazer novos dados informativos que poderão contribuir para uma melhor análise das relações entre a família e a escola.

Ainda nessa perspectiva de estudo, o presente trabalho buscou utilizar textos e discussões da disciplina de Pesquisa e Prática pedagógica 8 , que vivenciei no semestre de 2021.1, naquele momento meu interesse já sinalizava para os estudos que me possibilitasse compreender a prática da gestão escolar e suas contribuições para o fortalecimento da gestão escolar e para o fortalecimento da relação família e escola.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Para iniciar, a escola de Vitória de Santo Antão será denominada escola A e a de Glória do Goitá será a escola B.

Como ponto de partida procurei compreender dos gestores o que eles entendem como educação, e nas entrevistas pude observar que o conceito de educação pode ser o pontapé diferencial para compreendermos como é a gestão dessa escola, a gestora da escola A pontua que: “A educação é uma forma pela qual podemos ensinar e compartilhar para o crescimento

do aluno" e a vice gestora dessa mesma escola diz que "É o processo pelo qual podemos instruir e dessa forma ajudar o indivíduo no seu desenvolvimento num contexto intelectual, social, familiar e profissional.

Desta maneira, a vice gestora desta escola, nos fornece um entendimento inicial sobre como é a interação entre a escola e a família, pois ao dar um destaque para a família na sua conceituação de educação, ela mostra como a família é de extrema importância para o desenvolvimento dos discentes. Nesta perspectiva, Paro (2000 p. 17) afirma que:

Levar o aluno a querer aprender implica um acordo tanto com os educandos, fazendo-os sujeitos, quanto seus pais, trazendo-os para o convívio da escola, mostrando-lhes quão importante é sua participação e fazendo uma escola pública de acordo com seus interesses de cidadãos.

Para o gestor da escola B, "a educação é a ferramenta mais eficaz e capaz de mudar o mundo quando oferecida com equidade, igualdade e responsabilidade", já para a vice-gestora "é todo ato de educar, seja no âmbito físico, moral e intelectual, é a ferramenta mais capacitada de fomentar o aprendizado", como vemos nessas respostas sobre o conceito de educação, posso destacar o conceito de responsabilidade apresentado pelo gestor, pois a escola se caracteriza de modo errôneo como o único responsável pelo desenvolvimento do aluno nas mais diversas esferas da nossa sociedade, mas pontuo como a família é um elo bastante significativo para melhorar esses pressupostos em que a escola "toma" como seu papel.

Dadas essas informações preliminares pelos gestores, podemos afirmar que o conceito de educação difere de pessoa para pessoa, mas com as demais indagações que foram feitas em forma de perguntas, pude chegar a um meio comum de entendimento sobre o que é educação e qual é a relação entre a família e escola, que é a "formação", creio contudo, que dizermos o que é educação é bastante complexo para darmos uma resposta mais padronizada, porém acredito que a educação é nada mais do que a busca pelo desenvolvimento nas mais diversas esferas que compõem a nossa vida, sobre isso Durkheim (1978) diz que :

A educação é a ação exercida pelas gerações adultas sobre as gerações que não se encontram ainda preparadas para a vida social; tem por objeto suscitar e desenvolver, na criança, certo número de estados físicos, intelectuais e morais, reclamados pela sociedade política, no seu conjunto, e pelo meio especial que a criança particularmente se destina. (p, 41)

Desta maneira, o fazer pedagógico que solidifica o ambiente escolar, deveria ser pautado pela incubência de fatores que busquem o aprendizado nas mais diversas esferas de nossa sociedade, a educação é sim a ferramenta principal pela busca de mudança em nosso mundo, como foi dito, porém como está sendo aplicada é o que permeia esse estudo. A educação escolar de qualidade é aquela que atende todas as necessidades dos entes envolvidos na escola, ou pelo menos em sua totalidade quase que atendidas, sei que é algo complexo, como

já foi dito anteriormente, pois requer um grande esforço de variadas camadas que compõem o seio escolar, mas a sua .

Na segunda indagação foi perguntado o que seria gestão democrática, e seria a partir dessas respostas que eu pude chegar a um entendimento maior de como e a integração família e escola para esses gestores, os gestores da escola A e B deram a mesma resposta “É uma gestão feita com a participação de toda a comunidade escolar”, e de fato é isso que podemos resumir como gestão democrática, a participação de toda a comunidade escolar é a base inicial numa gestão democrática, mas o que é feito nas escolas por esses gestores? quais são os seus instrumentos para pôr em prática essa gestão democrática. Podemos pensar em Araújo principalmente quando ela define a gestão democrática como uma:

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor e alcançar a liberdade de expressão, por que cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos. (Araújo, 2009. p. 20).

A gestão democrática envolve uma gama de fatores a serem conciliados na busca pelo desenvolvimento da educação, a vice-gestora da escola A diz que “É a gestão onde há a participação e interação entre a comunidade escolar, a sociedade e a família para que juntas prossigam com êxito na finalidade de conceder uma educação de qualidade”. O papel do gestor escolar é essencialmente esse, fazer com que essas ferramentas estejam presentes e venham a trazer as mudanças necessárias para a melhoria do ambiente escolar. Nessa perspectiva Lück, 2000, p.2, afirma que:

[...] os dirigentes de escolas eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades.

E como disse a vice-gestora da escola B que “ É quando há participação social de todos os membros da comunidade escolar como um todo, e quando se sentem ativos no processo de tomada de decisão”. Podemos novamente apontar quais são as ferramentas propostas para tornar esses atores ativos na escola, a adoção de instrumentos que possam melhorar esses aspectos é o que condiciona a participação da comunidade escolar, sendo mais em específico na integração família e escola.

Nesse sentido, podemos observar que há um entendimento por completo do que seria gestão democrática em todos que foram entrevistados, diria porém que como forma de se obter uma efetiva participação de todos que compunham a comunidade escolar, deveria se tomar como princípio de nortear o entendimento, o conceito de participação, quando se é pretendido temos

uma gestão democrática, e o principal elo de sua sustentação está baseada na participação efetiva nos processos decisórios que permeiam o seio escolar. Para Libâneo (2004):

A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, os pais e outros representantes participam do conselho de escola, da associação de pais e mestre (ou organizações correlatas) para preparar o projeto pedagógico-curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados. (Libâneo, 2004, p. 144)

A criação de ferramentas que possibilitam essa participação é o primeiro passo que os gestores devem ter em mente, o ato cooperativo que se deseja no âmbito escolar se reverbera na própria sala de aula, a uma diversificação de desejos e de direitos, portanto porque não podemos obter a mesma formulação na escola com um todo.

Qual é a relação entre a comunidade e a escola? está pergunta tem duas percepções que podem ser retiradas para análise, a visão dos gestores e a das famílias, porém como o nosso foco é o olhar da gestão escolar, vamos ver a resposta da gestora da escola A “É muito difícil conseguir que a comunidade venham a escola , a relação é bastante distanciada”. Qual é o fator determinante para que essa relação seja distanciada e complicada? Posso ter como ferramenta de análise nesta questão, a falta de diálogo e a falta de instrumentos que busquem gerar a participação, esses são alguns empecilhos que poderiam ser bem mais trabalhados para melhorar essa situação. Nesta mesma escola a vice-gestora pontua que “A relação poderia ser bem mais participativa, porém esbarramos numa questão de vulnerabilidade social, onde não há certeza de segurança para a aproximação”, concordo que isso pode criar barreiras, mas isso não pode ser o fator principal para a interação com a escola, pois isso está amplamente exposta em nossa rede de ensino pública nacional, e como tal, já está sabido de suas condições em boa parte de nossa sociedade.

O fator da vulnerabilidade social das famílias gerar as dificuldades para a integração entre a comunidade e a escola, pode ser o conceito que poderia ser melhor aproveitado com políticas públicas governamentais, contudo, sei que a escola pode sim, naquilo que está em seu alcance melhorar o engajamento da família, adotando novas perspectivas administrativas com a comunidade.

Já na escola B, os gestores pontuam que “Existe uma boa relação entre a comunidade e a escola, há receptividade, acolhimento e compreensão de suas angústias e expectativas” e que “A participação é ativa, temos a comunidade dentro da escola”, nessa perspectiva podemos ao menos imaginar, segundo suas respostas que há um certo nivelamento da participação das famílias, a de se pensar que nessa escola a equipe gestora procura trazer a família próximo de suas condições de melhoramento do desenvolvimento das aprendizagens desses seus alunos.

Voltando novamente aos gestores escola A, onde a empecilhos de caráter social para não se ter uma relação de caráter mais participativo, e sabendo das dificuldades de gerir a administração escolar dando um maior desenvolvimento de ações para fomentar o engajamento da comunidade, cito porém que é a partir dessas aproximações que se pode obter

uma maior segurança de pertencimento, e o primeiro passo é uma conversa inicial que pode dar as condições necessárias para uma maior interação entre a comunidade.

É a participação da família na escola que pode dar as ferramentas que faltam no ambiente escolar, e quando se procura efetivar essa relação de interação estamos dando um grande passo na busca por uma melhoria na educação, deste modo como é a participação da família nessas escolas?, a gestora da escola A diz que “A família nunca está com disponibilidade para vir à escola, fazemos reunião em uma sala com 35 alunos, só participam 10 responsáveis”, mas o que foi feito para que aqueles que não puderam por algum motivo, participar de alguma outra maneira, seja em um outro dia ou de modo online por exemplo, é imprescindível que se busque novos objetos de propor a participação.

A vice-gestora da escola B disse que “Como em todas as escolas, há famílias que se envolvem mais, essa participação é dependente do comportamento dos filhos ou de sua idade, filhos que precisam de mais atenção os pais não vêm ou quanto mais idade dos filhos menos participação. E isso é um ponto a ser compreendido pois:

A participação dos pais na vida da escola tem sido observada em pesquisas, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola. (Lück, 2010, p.86).

Nesse ponto, podemos observar que a participação da família é bastante importante para a resolução de alguns problemas, a participação da família pode e deve criar os mecanismos necessários para a resolução desse e de outros problemas. O melhor aproveitamento do desenvolvimento das aprendizagens e de outras situações no ambiente escolar pode ser melhorado com a participação da família, essa interação entre a escola e as famílias geram frutos, e esses frutos dependem dessa tomada de decisão de procurar dar canais de engajamento para com a escola.

A importância da família na escola e de conhecimento notório por todos, quando se há meios de promover essa aproximação, as coisas tendem a tomar novos rumos dentro da escola e fora dela, a capacidade de promoção de novos posicionamentos no seio da educação acarretará em significativas reformulações da qualidade educativa como um todo. Os entrevistados pontuaram isso quando foi perguntado se é importante a participação da família na escola :

É muito importante a família na escola, pois nós sozinhos não conseguimos um resultado positivo (gestora da escola A).

É de extrema importância a participação da família, pois dessa forma são identificados alguns problemas com os estudantes, como também como forma de a escola saber o que se pode melhorar com sugestões vindas deles” (vice-gestora da escola A).

Sim é importante, pois quando estamos aproximando suas expectativas, estamos oferecendo serviços mais alinhados com as necessidades da comunidade escolar” (gestor da escola B).

É fundamental, pois confere segurança e parceria (vice-gestora da escola B).

Daí podemos tirar como relevante fazermos essa intermediação entre família e escola, a família representa uma parte significativamente importante para o desenvolvimento dos estudantes, uma vez que podemos aprimorar o sentido de se fazer educação, no sentido de conciliar as necessidades de interesses e de formação.

Com certeza há dificuldades na disputa por essa aproximação e por essa efetiva participação, a escola como já dito anteriormente representa um pedaço de nossa sociedade, portanto é de se esperar que possa haver esses obstáculos na escola. As barreiras de se fazer a família presente na escola e nesse sentido de se fazer uma gestão democrática são colocadas em cheque com a seguinte pergunta: Quais as maiores dificuldades para termos a participação da família na escola? A gestora da escola A comentou que "penso que a família está colocando toda a responsabilidade para nós, eles não querem ter a responsabilidade com os seus filhos, muitas vezes encontramos alunos com problemas e chamamos os responsáveis e os mesmos não querem entender ou seja aceitar. Nesse quesito podemos compreender aquilo que foi dito anteriormente, onde pontuei que a sociedade espera que a escola “tome” o papel de formação de seus sujeitos, onde na verdade não é apenas dela, mas sim de um conjunto de atores.

Já a vice-gestora da escola A nos diz que seria “A falta de disponibilidade e até mesmo boa vontade de se integrar a vida na escola, por muitas vezes considerar perda de tempo, e as dificuldades são produzidas a partir desse entrave onde a escola fica impossibilitada de atuar de forma mais dinâmica, por não haver a participação da família”, outro bom ponto de análise pois reverbera na fator tempo e no engajamento, o que é proposto para melhorar esses aspectos, pois os mesmos sabem que a presença dos familiares podem garantir melhores condições no dia a dia da escola.

O gestor da escola B colocar em cheque uma variedade de situações que fazem com que as barreiras para adoção de uma gestão democrática seja efetivamente posta em prática, quando ele diz que as maiores barreiras são:

Dificuldade de comunicação, falta de compreensão das orientações, falta de compromisso, falta de tempo de alguns por questões de trabalho e/ou outras ocupações, falta de cuidado com a educação dos filhos, falta de entendimento da importância da educação na vida dos mesmos, desestruturação familiar, falta de autoridade familiar.

Podemos fazer as análises que estão no título deste trabalho nessas respostas dadas anteriormente quando falamos das dificuldades, pois é aqui onde estão os desafios segundo a percepção da gestão escolar para a efetivação da integração entre a escola e as famílias, como

foi pontuado que os pais estão jogando toda a responsabilidade de "formação" dos seus filhos na escola e quando a “falta de entendimento da importância da educação na vida dos mesmos” concordo em parte, mais a partir do momento que procuramos trazer los e fazemos as devidas indagações, que os mesmos poderão enxergar, que não cabe apenas a escola desenvolver as capacidades das mais diversas esferas desenvolvimentais do seus filhos, netos, sobrinhos etc.

A vice gestora desta escola pontua entre outras coisas a “ burocracia” mas considerando o papel em que a escola se faz presente nos dias atuais Araújo, 2009, p.13 diz que:

A sociedade atual reivindica por uma nova postura do diretor escolar: “[na perspectiva] da gestão como recurso crítico, estratégico para o avanço de qualquer sociedade, não se admite mais um gestor administrativo, burocrático, guiado por manuais normativos.

E ao gestor que se cabe fazer as provocações que devem gerar as mudanças nas práticas pedagógicas que tendem a garantir uma qualidade da educação melhor ofertada, visando nessa perspectiva, atingir novas metas a serem estabelecidas, construindo uma nova identidade da escola, conseqüentemente, a sua própria identidade, que para além disso, respeite a identidade dos sujeitos que estão presentes na escola.

Se fazer presente e sendo um elo participativo de modo a garantir aquilo que se espera é de caráter fundamental para a melhoria da educação, a integralização efetiva da família na escola, recondicionar o que é se fazer educação. Com determinado conhecimento prévio que tive antes desse trabalho, pude compreender o porquê de se ter a impressão de que a gestão democrática é algo utópico, porém acredito que ela seja “apenas” complexa, assim como a educação é, pois são vários os fatores que geram empecilhos para a sua promoção.

Como devemos procurar dar novos rumos a esses obstáculos que estão presentes na comunidade escolar, principalmente naquilo que buscamos compreender como a participação da família na escola, para responder esse questionamento, foi feita a seguinte pergunta: Como melhorar a participação da família na escola?, feita a indagação a gestora da escola A comentou que é preciso “Começar a conscientizá-los, para que compreenda que a família deve andar junto com a escola, que participem das reuniões e encontros pedagógicos”, concordo, pois é a partir dessa conscientização que a participação poderá apresentar um salto na participação dos mesmos.

O gestor da escola B diz que é “Promovendo encontros periódicos em diferentes horários, oferecer momentos de encontros individuais ou pequenos grupos para aqueles com pouca disponibilidade de tempo, uso das redes sociais para promover essa aproximação” ou a vice que diz que é para “Promover atividades de engajamento e de proximidade, promover sensibilidade, dar informações, dar apoio e ter um contato direto.

Creio que essas propostas são válidas e pertinentes, os entrevistado pontuam que devem promover novos e variados estímulos de participação, e aí está um objeto de grande poder, variados maneiras para impulsionar esse contato a ser conseguido, é através desses meios e de outros e promovendo situações de pertencimento ao seio escolar. A escola é um local onde todos possam estar interligados, a escola não é apenas feita por alunos, professores e a gestão, a escola é uma comunidade de envolvimento e de participação e as incubencias que são preteridas numa gestão democrática passa pelo intermédio daquilo a gestão o condiciona de democracia e de educação.

As formulações de propostas tem o intuito de aperfeiçoar o ambiente escolar, e as percepções apresentadas pelos gestores, com certeza, são instrumentos que não estão conceituadas como utópicas, pelo contrário são totalmente possíveis de serem efetivadas. Para tanto, vejo como o discurso dos percalços da adoção de uma gestão democrática pode ser “facilmente” dissolvidos, os intempéries presente nos discurso de utopia, para mim apenas gera o sentimento falacioso de impotência.

Se há fatores que fogem do campo da educação e que isso corrobora na falta de participação da família na escola foi respondido com a seguinte pergunta: A influência de fatores socioculturais? A gestora da escola A comentou que “Há sim, e as instituições governamentais deveriam obrigar e criar meios de incentivo”. Nesse ponto, podemos relembrar o PNE (2014-2024) que diz: “Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, 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 para tanto”, muito mais de dois anos se passaram, e nada mudou, faltam subsídios de políticas públicas, o poder público apenas orienta, mas nada faz com que as orientações sejam cumpridas, isso se remete também ao PPP como apenas sendo um documento burocrático.

Outro ponto de análise seria o de caráter social, quando a vice-gestora desta mesma escola fala que “Há, e a assiduidade do aluno no ambiente escolar muito compete ao benefício do bolsa família, a escola às vezes só conhece o responsável quando a criança necessita de documentação comprovando sua matrícula ou frequência. Ocorre também que alguns pais necessitam se ausentar para garantir o sustento familiar, e ainda a dissociação da família”, esse fatores tendem a colocar barreiras institucionalizadas na comunidade escolar.

Que também é reverberado com as falas do gestor da escola B “Sim, baixo grau de instrução dos responsáveis, condições precárias de sobrevivência e falta de crença num futuro mais promissor”, e da vice-gestora da escola B “Sim, pobreza, poder público, alimentação, interferências políticas”.

Como vemos os fatores que permeiam a falta de participação das famílias e cercado de problemáticas já existentes e conhecidas de nossa sociedade, desses apontamentos destaco a desigualdade social, ela por si só cria uma barreira em torno da escola e de uma educação de qualidade. O poder público não fornece aquilo que é desejado para a efetiva participação dos

mesmos, quando não se tem nem os subsídios fundamentais para vida (alimentação, moradia, trabalho, segurança, etc) e nem a perspectiva de melhoria, cai por terra o desejo de termos uma gestão democrática, pontuando mais uma vez que até esses obstáculos, não estão na categoria de utopia.

Nesse sentido, há uma relação visceral entre o processo educacional e o da sociedade. Existe uma pulsação no jogo entre as forças sociais e a educação. Isso ocorre de tal modo que, de um lado, a forma de organizar a educação reproduz integralmente a estruturação da sociedade; de outro lado, a atuação educacional pode ter efeitos desestruturadores, tornando-se fator de mudança social. Isso significa que o processo histórico depende também das ações dos sujeitos, sendo a educação uma mediação criadora e transformadora da história . (Severino, 2001, p. 72).

E o PPP teve participação da família? segundo os gestores teve a participação. Mas pelo que eu entendi foi apenas isso, nada foi feito que pudesse aprimorar a participação, ou seja, o PPP é apenas um documento burocrático e sem qualquer poder de transformação ou de efetiva adoção. Onde na verdade esse não deveria ser o seu papel, pois:

O projeto pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutina crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo. Ele precisa ser concebido com base nas diferenças existentes entre seus autores, sejam eles professores, equipe técnico-administrativa, pais alunos e representantes da comunidade local (Veiga, 2008, p.9).

E como deveria estar presente a família na escola?, no meu ponto de vista, deveria estar na ligação de envolvimento e de engajamento, quando a família está a par do desenvolvimento de seus filhos, netos, sobrinhos etc, a base de aperfeiçoamento tende a ser melhorada, uma família presente na escola representa a fundamentalização do conceito de educação de qualidade. Nesse sentido, a resposta apresentada pela gestora da escola A foi que “Deveria ser bem mais participativa, pois é muito importante a família na escola, pois há muita dificuldade em se solucionar os problemas, analfabetismo, ansiedade, e outros.

A vice-gestora da escola A disse que “Deveria estar mais participativas, pois gostaríamos de contar as famílias no sentido de compreender a importância desse convívio para que o desenvolvimento se dê por completo, sendo contemplados as familiares, a escola e principalmente os estudantes, pois quando se há uma pareceriam uma nova forma de educar é viabilizada, onde todos aprendem juntos”.

O gestor da escola B comentou que é “Participando efetivamente dos trabalhos escolares, fazendo visitas periódicas, questionando os trabalhos em todas as vertentes, questionando questões estruturais, pedagógicas e administrativas, afinal, educação é direito de todos, ofertado com recursos provenientes de nossos impostos”.

Deveria ser mais ativa, depende da escola, mas dar as informações, ter plantões pedagógicos, criar os mecanismos para a falta de conhecimento sobre as questões educacionais do filho, gera a oportunidade de ser ativos no processo” (vice-gestora da escola B).

Como vemos todos concordam que a família deveria estar mais presentes na escola e gostariam que eles fossem participativos na vida escolar, a gestão democrática envolve questões problematizadoras e complexas, mas a sua efetivação corrobora no cunho de se fazer uma educação de qualidade, respeitando os entes envolvidos e dando voz e gerindo o valor e a prática do pertencimento, a interligação entre a família e a escola solidifica tudo que é pretendido com uma gestão democrática, sobre isso, Libâneo diz que:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação. (Libâneo, 2004, p. 102)

Por fim foi perguntado se é possível termos uma gestão democrática com a efetiva participação da família? e essas foram as respostas:

Com certeza e com dificuldade e tudo mais, mas vamos à luta e a uma busca ativa (gestora da escola A).

É possível sim, porém há muitos problemas, e essa relação pode ser tumultuada, temos a questão da plena ignorância dos pais a falta de interesse, e a compreensão do que precisa e pode ser trabalhado na legalidade e no contexto escolar (vice-gestora da escola A).

Sim, depende da relação estabelecida com a comunidade escolar, a educação significativa se desenvolve num processo de parceria, sendo assim promovendo as mudanças necessárias na vida e na sociedade (gestor da escola B).

Sim, a educação é um leque para todos, sugestões, o ouvir, fazem parte da educação e ela depende de todos, não se limita à escola (vice-gestora da escola B).

Diante desses relatos, Paro (2007) nos diz como é imprescindível que exista essa integração entre a família e a escola, visto que, apesar de cada uma delas apresentarem um papel com valores e objetivos diferenciados no que diz respeito à educação, um necessita da outra, para que todos os propósitos sejam alcançados com sucesso, dito isso, os processos que configuram como objetos de efetivação para uma gestão democrática são os pressupostos necessários que se procura para revolucionar o sistema educacional vigente em nosso país.

Pois bem, a integração entre família e escola através de uma gestão democrática é possível e solidifica o ato educacional, e desta maneira tenta tornar-se visível uma nova perspectiva sobre o conceito de participação. Neste ponto, cabe trazer considerações acerca de um novo percurso de reorganização das relações na escola, onde devemos pôr em destaque o sentido

de vínculo e de pertencimento das famílias. Para concluir, as últimas respostas apresentadas pelos gestores comprovam que há dificuldades a serem superadas, mas os benefícios que serão apresentados, darão os subsídios fundamentais para a melhoria da educação que tanto precisamos em nossa sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto pretendeu analisar a gestão escolar e suas contribuições para a construção de uma escola democrática, principalmente no que se refere à participação ou não da família no ambiente escolar. As contribuições de se ter uma integração entre a família e a escola podem fomentar a participação de um elo bastante significativo para a melhoria de desenvolvimento dos estudantes, que é a família, por este motivo, o objetivo deste estudo foi compreender os aspectos que justificam a falta de envolvimento da família na escola, sobretudo no que diz respeito à integração com a gestão escolar.

E seguindo nesta perspectiva, segundo os gestores entrevistados, podemos elencar alguns dos principais entraves para a efetivação de uma melhor relação entre a família e a escola que são: a família está colocando toda a responsabilidade de educar na escola; falta de compromisso; falta de tempo; falta de entendimento da importância; desestruturação familiar e burocracia.

As contribuições que podem ser retiradas deste trabalho podem levar a um melhor entendimento da complexidade que é a relação família e escola e os desafios que se fazem presente para a construção de uma gestão democrática no cotidiano das escolas públicas deste país. Desse modo, devemos desenvolver cada vez mais os canais de participação e dar as oportunidades de voz que essa camada do seio escolar tanto necessita.

Por fim, creio que a relevância desta temática ainda pode ser justificada por ter possibilitado um aprofundamento nas teorias e na legislação da educação no que diz respeito ao exercício da gestão democrática no cotidiano escolar, onde se busca proporcionar uma educação de qualidade para a construção de uma escola mais justa, igualitária e democrática, de modo que tende a promover as transformações que são necessárias para um desenvolvimento realmente significativo para todos.

6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. Gestão escolar. Curitiba: IESDE, 2009.

CASTRO, J. M.; REGATTIERI, M. Interação escola-família – subsídios para práticas escolares. Brasília: UNESCO, MEC, 2010.

CORREA, S. S. A gestão escolar e o processo de democratização da escola pública. In: IX Anped Sul – Seminário em pesquisa em educação na região sul 2012.

CÓSSIO, Maria de Fátima. Gestão democrática da educação: retórica política ou prática possível. In: CAMARGO, Ieda de. Gestão e políticas da educação. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

DURKHEIM, Émile. Educação e sociologia. 11^a ed. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record, 1997.

LIBÂNEO, J.C. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. TOSCHI, M. S. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2007.

LÜCK, Heloísa.. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In: Em Aberto, n° 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores, Jun de 2000, p. 2).

LÜCK, Heloísa. A gestão participativa na escola. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Caderno de gestão.

PARO, V.H. Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

PARO, V H Qualidade de Ensino: A Contribuição dos Pais. São Paulo: Xamã, 200

PARO, V.H. A utopia da gestão escolar democrática. Caderno de pesquisadores. São Paulo (60) – 51-53, fev.1987.

SEVERINO, A. J. (2001). Educação, sujeito e história. São Paulo. Olho d 'Água.

VEIGA, I. P. A. Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível. 10. ed. Campinas, SP: Papirus, 2000.

