

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Ana Paula da Rocha Soares

**A IMPORTÂNCIA DA FAMÍLIA NO CONTEXTO ESCOLAR:  
DESAFIOS DA GESTÃO**

Santana do Livramento, RS, Brasil  
2018

**Ana Paula da Rocha Soares**

**A IMPORTÂNCIA DA FAMÍLIA NO CONTEXTO ESCOLAR:  
DESAFIOS DA GESTÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Bagolin Zambon

**Santana do Livramento, RS, Brasil  
2018**

**Ana Paula da Rocha Soares**

**A IMPORTÂNCIA DA FAMÍLIA NO CONTEXTO ESCOLAR:  
DESAFIOS DA GESTÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

**Aprovada em 30 de junho de 2018:**

---

**Luciana Bagolin Zambon, Dra.**  
(Presidente/Orientador)

---

**Carmen Damaris da Silva , Ms . (UFSM)**

---

**Micheli Daiani Hennicka, Ms. (UFSM)**

**Santana do Livramento, RS, Brasil  
2018**

Dedico esta monografia a minha mãe, ao meu esposo e a minha filha que sempre estiveram ao meu lado, apoiando e fazendo com que eu não desistisse em nenhum algum, mesmo diante dos desafios ao longo deste percurso.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por toda a graça alcançada;

A minha mãe Clecy, por nunca me deixar desistir e sempre acreditar que eu poderia ir além das minhas expectativas;

Ao meu esposo Mauricio, pelo incentivo e pelos momentos de desespero que enfrentou comigo e mesmo assim sempre tinha uma palavra de conforto;

A minha filha Ana Luiza, que mesmo tão pequenina é a luz para os meus dias é a força que habita dentro de mim, és meu incentivo para sempre querer aprender novos conhecimentos;

A minha família e amigos que por diversas vezes tive que recusar algum convite para dedicar-me a esta pesquisa, assim como muitas vezes me viram chorando por achar que algo não daria certo;

A minha orientadora, Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Luciana Bagolin Zambon, que nunca deixou de me amparar e com todo seu conhecimento fez com que eu não desistisse e conseguiu que eu acreditasse que era capaz apesar das adversidades do dia a dia e por todas suas sugestões e contribuições para que este trabalho se efetivasse;

Aos professores que compõe a banca examinadora deste trabalho, por toda sua dedicação ao ler e avaliar este projeto;

Aos meus colegas, que assim como eu no decorrer do percurso por diversas vezes pensaram em desistir, mas que juntos conseguimos ter forças para superar cada disciplina, cada trabalho até chegar a tão esperada monografia;

A todos que torcem por mim, que são sabedores do meu esforço e dedicação ao estudo e a capacitação;

E por fim a todos os envolvidos nesta pesquisa, em especial a escola Alfredo Lenhardt por abrir as portas para a coleta de dados desta pesquisa, assim como os entrevistados que colaboraram e dedicaram parte do seu tempo a participar deste projeto.

Muito Obrigado!

## RESUMO

### **A IMPORTÂNCIA DA FAMÍLIA NO CONTEXTO ESCOLAR: DESAFIOS DA GESTÃO**

AUTORA: Ana Paula da Rocha Soares  
ORIENTADORA: Luciana Bagolin Zambon

O presente trabalho busca apresentar a pesquisa realizada em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental, do município de Itaara/RS, referente ao desafio do gestor em aproximar a família com a escola. A problemática deste trabalho consistiu em saber quais fatores podem estar colaborando para dificultar a articulação permanente entre escola e família. Nesse sentido, este projeto caracterizou-se principalmente pela importância dada a maneira como esta escola realiza o seu processo de gestão; a pesquisa de natureza qualitativa foi realizada mediante entrevistas, as quais foram analisadas para construção dos resultados. Dessa maneira, foram traçados alguns objetivos: Identificar que desafios são enfrentados pela gestão escolar para proporcionar um relacionamento participativo com a comunidade escolar, valorizando laços afetivos, evidenciando sua importância no ato de educar; e Investigar, junto aos sujeitos envolvidos na pesquisa, quais mudanças poderiam colaborar com um envolvimento efetivo entre família – gestão escolar – aluno. Esta análise aconteceu mediante realização de estudos de aprofundamento conceitual, além disso, participaram duas professoras, a diretora e a coordenadora pedagógica da escola. Por fim, este trabalho possibilitou verificar que os profissionais que assumem o papel de gestores em uma instituição, além de gostar de novos desafios precisam ser responsáveis, comprometidos e se preocupar com o conjunto, para que a escola consiga alcançar resultados em torno do respeito coletivo e do acolhimento afetivo dentro do contexto escolar.

**Palavras-chave:** Família; Gestão Escolar; Aluno; Contexto escolar

## **ABSTRACT**

### **THE IMPORTANCE OF THE FAMILY IN THE SCHOOL CONTEXT: MANAGER'S CHALLENGE**

AUTHOR: Ana Paula da Rocha Soares

ADVISOR: Luciana Bagolin Zambon

The present work seeks to present the research carried out in a Municipal School of Primary Education, of Itaara Municipality / RS, regarding the manager 's challenge in bringing the family closer to the school. The problem of this work consisted in knowing which factors may be collaborating to hinder the permanent articulation between school and family. In this sense, this project was characterized mainly by the importance given to the way in which this school carries out its management process; the qualitative research was carried out through interviews, which were analyzed to construct the results. In this way, some objectives were identified: Identify what challenges are faced by school management to provide a participatory relationship with the school community, valuing affective bonds, evidencing their importance in the act of educating; and Investigate, together with the subjects involved in the research, which changes could collaborate with an effective involvement between family - school management - student. This analysis took place through studies of conceptual deepening, in addition, two teachers participated, the director and the pedagogical coordinator of the school. Finally, this work made it possible to verify that professionals who assume the role of managers in an institution, in addition to liking new challenges, must be responsible, committed and concerned about the whole, so that the school can achieve results regarding collective respect and affective acceptance within the school context.

**Keywords:** Family; School Management; Student; School Context.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
2. SABERES NECESSÁRIOS PARA INTERAÇÃO FAMÍLIA-GESTÃO ESCOLAR-ALUNOS.....	12
2.1 Família: a base.....	13
2.2 Gestão Escolar: o elo para a transformação.....	14
2.3 Aluno: sujeito do conhecimento.....	16
3. ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
4. RESULTADOS .....	18
4.1. Conhecendo a escola: análise do projeto político-pedagógico.....	18
4.2 Gestão participativa: a relação do diretor e do coordenador pedagógico.....	21
4.3 Trajetória profissional: análise da entrevista de duas professoras .....	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS.....	32
Apêndice A- Roteiro de entrevistas.....	33
Apêndice B – Termo de consentimento.....	35

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho focalizou o envolvimento da família com a escola, buscando abordar os obstáculos enfrentados para efetivar a aproximação da família com o contexto escolar, bem como as possibilidades que se oferecem para melhoria do trabalho pedagógico. Tendo em vista que a escola é uma das responsáveis pela formação do cidadão, assim como a gestão democrática é responsável pelo bom andamento da instituição, buscou-se elencar meios e dificuldades que levam o aluno a ter ou não um desenvolvimento satisfatório dentro das instituições. Por isso, o objetivo geral desta monografia foi analisar quais as ações e desafios da gestão escolar no que tange ao envolvimento das famílias com a escola, visando uma atuação participativa. Portanto, buscou-se discutir a importância do papel da família nas atividades escolares, a fim de que esta participação torne-se um meio facilitador do trabalho da gestão.

O despertar desta pesquisa se deu no momento em que foi sentida a necessidade da presença da família no ambiente escolar, pois desde 2015, quando formada, atuo em trabalhos voluntários nas aulas de reforço e pelo programa Mais Educação.

O PIBID também foi fundamental para despertar interesse por esta temática de pesquisa. Durante o período de dois anos em que atuei como bolsista desse programa em escola de periferia foi possível perceber como a presença da família na escola pode ser fator importante a influenciar o rendimento do aluno. Mas, minha indagação vai muito além, pois a educação é dever da escola e das famílias, em articulação constante. Nesse sentido, é difícil para um professor compreender a ausência das famílias nas escolas. Que fatores podem estar colaborando para dificultar essa articulação permanente entre escola-família?

O início da vida escolar dos alunos é um momento marcante para todos, pois simboliza uma nova etapa de sua vida, onde a criança começa a descobrir novos caminhos. Os anos iniciais são marcados por amizades, que podem se estender por anos, novos rumos que geram expectativas, emoções e motivações. Este início é muito bonito, é marcado pelo começo de um sonho, em que a escola é o cenário lúdico dessas crianças, um lugar colorido e cheio de fantasias.

No contexto atual, é fácil constatar que a presença dos pais e familiares na escola está, geralmente, restrita aos momentos formais, de entrega de boletins, com poucas oportunidades para uma conversa profunda acerca do trabalho realizado e da formação de seus filhos. Por isso, a escola tem o dever de criar meios para despertar o interesse das famílias dialogarem

com professores e gestão nesses momentos de presença no ambiente escolar. Aproveitar esse momento ao máximo, para que ele torne-se prazeroso e não apenas uma obrigação.

Por isso, surgiu a indagação de como a escola, por meio da gestão escolar, aborda as questões em torno das famílias no contexto escolar a fim de envolvê-las no planejamento e execução de ações que contribuam para a melhoria do ambiente pedagógico, assim como do rendimento e da formação do educando. Para isso, o engajamento entre ambas as partes é de extrema importância. Assim, a elaboração de um plano de ação para melhoria da educação na escola, na perspectiva da integração escola-comunidade, deve subsidiar os princípios de uma gestão conjunta.

Neste sentido, buscou-se analisar que ações são desenvolvidas pela gestão escolar de uma escola da rede municipal de ensino, situada no município de Itaara-RS, enfatizando a integração com a família, em busca de uma educação de qualidade. Partimos do pressuposto básico de que a aproximação da tríplice família-gestão escolar-aluno é uma forma de contribuição para a formação dos educandos e o bom relacionamento com todos os envolvidos no contexto escolar, bem como para efetivação da gestão democrática.

A escolha da escola deve-se justamente pela atuação e contato que tenho com a mesma. A escola, localizada no pequeno município de Itaara/RS, é uma escola que atende turmas dos 6º ao 9º ano do ensino fundamental, nos dois turnos, manhã e tarde. Além das turmas regulares, tem uma turma da modalidade Educação de Jovens e Adultos (EJA). O que auxilia a aproximação com os alunos e com a comunidade em geral é que não trabalho somente como professora de reforço escolar, mas também como monitora do transporte escolar, em uma linha do município que faz o transporte dos alunos.

Os objetivos específicos deste trabalho são: identificar que ações são realizadas pela gestão para proporcionar a aproximação entre família e escola; Identificar que desafios são enfrentados pela gestão escolar para proporcionar um relacionamento participativo com a comunidade escolar, valorizando laços afetivos, evidenciando sua importância no ato de educar; e Investigar, junto aos sujeitos envolvidos na pesquisa, quais mudanças poderiam colaborar com um envolvimento efetivo entre família – escola – aluno.

Para tanto, buscou-se analisar a relação família-aluno-escola mediante realização de estudos de aprofundamento conceitual e de entrevistas. A seleção dos autores se deu após várias leituras em livros, artigos e sites relacionados para que a pesquisa, além de um desafio, se tornasse uma forma de continuar procurando alternativas para a proximidade da família com o contexto escolar, bem como fortalecer a afetividade com o aluno proporcionando

equilíbrio emocional para facilitar o seu desempenho neste processo de troca de conhecimento.

A pesquisa desenvolvida, apresentada como monografia do curso de Especialização em Gestão Educacional a distância da Universidade Federal de Santa Maria, está composta por três capítulos: o primeiro, intitulado “Saberes necessários para interação família-gestão escolar-alunos”, tem por objetivo analisar, a partir de revisão teórica sobre o tema, o que efetivamente é preciso para criar um elo entre família e escola para resultar no bom desenvolvimento do educando. Dessa maneira, foram propostas três seções, com o intuito de explicar os desafios estabelecidos na literatura, bem como as ações necessárias para estabelecer esta aproximação: Família: a base; Gestão Escolar: o elo para a transformação; Aluno: sujeito do conhecimento. O segundo capítulo apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa realizada, elencando os procedimentos utilizados, desde a coleta de informações, mediante realização de entrevistas, até a análise dessas informações. O terceiro capítulo tem como pretensão apresentar os resultados obtidos a partir da análise das informações coletadas.

## **2. SABERES NECESSÁRIOS PARA INTERAÇÃO FAMÍLIA-GESTÃO ESCOLAR-ALUNOS**

É fácil perceber o quanto a relação com a família influencia na vida escolar dos educandos. Um bom acompanhamento familiar, normalmente, colabora para um bom rendimento na escola e para uma formação ampla do educando. Além disso, não podemos deixar de lado o fator emocional, as relações de afetividade e o quanto isso também influencia no dia a dia do aluno. Muitas vezes, até mesmo nas tarefas escolares de casa o acompanhamento dos pais mostra-se como elemento fundamental para a criança, que necessita de atenção, de afeto e carinho para que a aprendizagem seja estimulada, de modo que levante a autoestima do aluno.

Para Freire (1996) não devemos permitir que a afetividade interfira no cumprimento ético do dever de professor no exercício de autoridade. Então, devemos saber separar a afetividade de pais-filhos com a afetividade de professores-alunos, mas como fazer isso? Sendo que sentimos a necessidade de resgatar valores e estabelecer limites às crianças e adolescentes, no papel do professor diante da existência de uma profunda crise nas relações humanas, onde envolve autoridade, respeito e afetividade (STEIGENBERG, 2007). Então subsidiar o sentimento e a relação que existe entre família-gestão-alunos com o intuito de ajudar os pais a lidarem com suas diferenças e seus obstáculos na aproximação com os seus filhos.

Os pais devem colocar limites e regras em seus filhos, assim entra a interferência da escola, contribuindo na construção desta relação de proximidade de ambas as partes, ajudando a superar as dificuldades e incentivando os pais a acreditar num futuro para seus filhos, com atitudes de carinho, respeito, compreensão e, também, com autoridade.

Freire expõe sua preocupação com esta realidade quando cita em sua primeira carta pedagógica:

“A mim me dá pena e preocupação quando convivo com famílias que experimentam a “tirania da liberdade” em que as crianças podem tudo: gritam, riscam as paredes, ameaçam as visitas em face a autoridade complacente dos pais que se pensam ainda campeões da liberdade.”(FREIRE, 2000, p.29)

O texto de Freire aponta que a autogestão mantém o foco nas relações interpessoais e não na realização das tarefas. Além disso, busca fortalecer os vínculos entre as pessoas a fim de promover uma aproximação.

## 2.1 Família: a base

A família é o nosso bem maior; é onde a criança desenvolve padrões de socialização, se relaciona com todos e adquire, ao longo da vida, conhecimentos que podem vir a refletir em sua vida escolar. E quem melhor que Freire para nos mostrar o quanto é importante este elo para o desenvolvimento do educando? Antigamente, quando a sociedade não era tão modernizada tinham-se muitos filhos e os pais sabiam que assim como criaram o primeiro os demais seriam igualmente desenvolvidos de geração para geração já não se segue mais rigorosamente este padrão, os tempos mudaram, pois o filho mais novo não necessariamente segue o filho mais velho em suas ideologias, em sua profissão, em seu modo de agir, em sua personalidade (FREIRE, 2003). Por isso a relação, o contato entre as gerações causam tanta estranheza, por serem pessoas diferentes, com idades diferentes, com perspectivas totalmente desiguais.

Mas, Freire nos alerta que as mudanças e as diferenças são necessárias para a sociedade e faz parte da experiência cultural, assim como para conviver em harmonia é preciso aceitar o jeito, os costumes e as características do outro. Os pais, assim como a escola precisam se adaptar com as mudanças do mundo, para que consigam criar indivíduos críticos, com capacidade de escolha, de autodefesa, capacidade de se impor positiva ou negativamente diante das situações. É muito difícil para escola trabalhar com o comportamento daquelas crianças sem limites, que tem tudo que querem na hora que pedem. Limite é o que precisam, para poder aprender respeitar ao outro, pois escola e família precisam trabalhar juntas, a escola ensina práticas pedagógicas, assim como respeito e educação com o próximo, que são relações que a família também deve priorizar em seu cotidiano. Por isso, Freire (2003, p.35) dialoga que “É vivendo com lucidez a tensa relação entre autoridade e liberdade que ambas descobrem não serem necessariamente antagônicas uma da outra”.

Muitos pais não imaginam que falta faz a palavra “não”, o quanto poderiam zelar pelo futuro de seus filhos sendo autoritários nos momentos certos. Todo e qualquer educando precisa sim de liberdade, mas com zelo, pois para tudo tem sua hora. Tudo é possível a partir de uma boa conversa, a criança precisa aprender a ouvir, mas para isso os pais precisam aprender a explicar, demonstrar carinho, amor, respeito e afeto. O ser humano precisa sentir aconchego no outro para ter proximidade, para sentir-se seguro, amparado e para isso os pais precisam entender a medida certa: nem tão autoritários e nem tão libertos.

Assim, por achar que Freire faz jus em sua primeira carta pedagógica ainda ele mostra-se preocupado frente ao autoritarismo muitas vezes desnecessário em alguns casos em

que as crianças nada podem. Dessa maneira, como se tornarão capaz futuramente de se autodefender e de se tornarem cidadãos preparados para encarar uma sociedade julgadora?

## **2.2 Gestão Escolar: o elo para a transformação**

Nos últimos tempos, tem se constatado que a família é muito importante para o aprendizado dos educandos na escola e quando ausentes podem gerar diversos problemas na vida destas crianças, problemas estes que muitas vezes cabe à escola procurar a solução, pois os pais não têm aparato psicológico nem conhecimento para reconhecer à problemática que permeia seu filho.

Por isso é que percebemos o quanto a relação gestão escolar e família têm perdido espaço, gerando com isto alguns problemas pedagógicos, dificultando o processo de ensino e aprendizagem e o quanto a falta de afeto e aconchego interfere diretamente no dia a dia das crianças. Através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) é que podemos refletir sobre a importância do papel da escola neste processo seguindo alguns princípios: liberdade de aprender, ensinar, pesquisar, pluralidade de ideias, concepções psicológicas (BRASIL, 1997). Por isso é que sentimos a necessidade desta aproximação: escola - família, para que estes princípios no contexto de ensino - aprendizagem sejam seguidos de maneira que a família possa acrescentar afeto para facilitar o desenvolvimento pedagógico do educando.

Ficando evidente assim, que não podemos jamais deixar de acreditar em nossa educação, pois temos o direito de acreditar que é possível haver melhorias no ensino, valorizando o conhecimento anterior do educando e aproximando comunidade escolar do ambiente pedagógico, mas tudo isso só é possível por meio de uma gestão democrática de qualidade, pois ela é o elo para esta transformação. Assim, Paulo Freire considera que:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (FREIRE apud BRASIL. MEC / SEB, 2006, p. 7)

Tal afirmação nos leva a crer que é preciso haver conscientização de que não podemos esperar que um planejamento escolar viesse pronto, mas sim aberto a diálogos trazendo propostas abertas a discussões que englobam todos os envolvidos com comprometimento entre os profissionais de educação e demais colaboradores. Dessa maneira, a mudança no

processo de autoridade no interior da escola se dará por força das conquistas obtidas pelos próprios interessados, ou seja, os atores como parte da comunidade escolar.

Entende-se quando se fala em gestão escolar em algo que venha a somar-se com o corpo docente e que ao mesmo tempo cause impacto para a transformação da educação dentro e fora do contexto escolar. Para isso, é preciso que se tenha um projeto educacional que vá ao encontro das necessidades dessa realidade escolar, onde surjam estímulos para prática coletiva de ações pedagógicas e que possa contar com a colaboração de todos os envolvidos nessa realidade. Assim, é necessário incentivar a participação e o envolvimento da escola juntamente com comunidade e alunos para buscar resultados enriquecedores na formação de cidadãos em prol de uma sociedade mais justa e igualitária. Sobre a participação da comunidade Paro argumenta:

A participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante da primeira dificuldade. (PARO, 2006, p.16)

Dessa forma, evidencia-se o quanto é importante à participação da comunidade na escola em busca de uma qualidade de ensino, sendo que o Estado, segundo Paro, dá pouca atenção as reais necessidades da nossa educação.

Analisando a realidade escolar atual, onde as crianças precisam de uma gestão eficaz, notamos o quanto é importante que um gestor que tenha seriedade, pois como diz Paro não pode desistir na primeira tentativa. Por isso, é preciso conduzir as ações dos educadores para que estes passem a entender que suas atitudes refletem diretamente na construção do conhecimento de seus alunos, pois democratização se faz na prática. (PARO, 2006)

Do mesmo modo, a ação conjunta na tomada de decisões e na realização de tarefas está se propagando à medida que esse processo:

Corresponde a dar vez e voz e envolver na construção e complementação do seu projeto político-pedagógico a comunidade escolar como um todo: professores, funcionários, alunos, pais e até mesmo a comunidade externa da escola, mediante uma estratégia aberta de diálogo e construção do entendimento de responsabilidade coletiva pela educação (LUCK, 2011, p.81)

Assim, os diversos segmentos desta escola, como o conselho escolar estão em total sintonia mostrando que os demais atores deste processo também ganham voz em suas decisões. Mas, para que efetivamente a realidade seja colocada em prática, é preciso que os

educadores fiquem atentos e estudem o Projeto Pedagógico (PP), pois ele serve como um meio facilitador para orientar acerca das perspectivas e concepções que a instituição possui.

### **2.3 Aluno: sujeito do conhecimento**

A partir das observações contidas dentro da escola, desde o mês de março deste ano, pode-se relatar que os sujeitos do conhecimento, ou seja, os alunos a todo instante percebem a presença de alguém diferente dentro da escola. Pois mesmo ministrando aulas de reforço alguns não me conheciam, mas no momento em que comecei as observações na escola, minha presença constante chamou muita atenção, despertando especulações das mais diversas.

O contato fora da sala de aula, em torno do espaço escolar fez com que eu pudesse perceber o quanto esses alunos sentem a necessidade de aproximação, procuram muitas vezes no professor um laço fraternal: alguém para escutá-los. Por isso, comecei a prestar mais atenção naqueles que demonstravam “falta afetiva” ou sentiam a necessidade de expressar o que lhes era passado em casa, estes faziam de tudo para chamar atenção, desde presentear com merendas até mesmo escrever cartas dizendo o quanto gostavam de conversar comigo. Mais do que nunca ficou evidente que muitos alunos enxergam a escola como “refúgio” para problemas familiares. Porém, além destes que sentem a falta de atenção, também existem aqueles preparados psicologicamente e que são detentores de uma capacidade admirada de ajudar ao outro.

Então a educação atrelada a todo esse turbilhão de fatores, consegue transformar vidas, resgatar sonhos e “libertar mentes”. Como escreve Freire (1996), não basta sonhar é preciso saber como se constrói o sonho. Muitas vezes os pais não conhecem tão bem seus filhos quanto seus educadores, pois o educador conhece e mantém uma relação de respeito com seus alunos, ele não só acumula conteúdos, informações e dados, mas também transmite carinho e lealdade. Quando o aluno sente confiança no professor, ele pode até não gostar da disciplina, mas se esforça para mostra o quanto ele é capaz para alguém que tanto admira.

### 3. ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo pretendido, estabelecemos os aspectos metodológicos para a pesquisa, desenvolvidos em uma escola municipal, localizada no município de Itaara - RS. A pesquisa, de natureza qualitativa, foi realizada mediante entrevistas, as quais foram analisadas para construção dos resultados.

Dessa maneira, a fim de entender a relação da família com a escola, foram realizadas entrevistas com 2 professores, 01 diretora e 01 coordenadora pedagógica na escola Alfredo Lenhardt. Os professores escolhidos foram aqueles que tiveram grande impacto em minha trajetória escolar, pois todos eles foram meus professores no ensino fundamental e continuam atuando na escola até hoje.

A entrevista foi dividida em duas partes com questões distintas para os professores e para a coordenação pedagógica e direção. Para a elaboração das questões, partimos dos temas gestão escolar, família, alunos e docência, para que a entrevista não se afastasse dos objetivos propostos. A entrevista dos professores foi composta por sete perguntas; já para a coordenação pedagógica e direção, elaboramos um roteiro com dez questões. Os roteiros de entrevistas estão no Apêndice A.

Em termos de procedimentos, a pesquisa foi organizada da seguinte forma conforme seu planejamento e desenvolvimento:

- 1) escolha da escola e dos entrevistados da pesquisa;
- 2) convite para a escola e para os entrevistados, explicando-lhes as intenções da pesquisa;
- 3) autorização dos entrevistados para divulgação dos dados coletados na pesquisa;
- 4) realização das entrevistas;
- 5) análise dos dados coletados (argumentos dos entrevistados);
- 6) construção dos resultados e elaboração da monografia

As entrevistas foram realizadas no dia 25 de abril de 2018, com duração de 20 minutos aproximadamente cada uma. As mesmas foram realizadas na sala dos professores, adaptando em horários alternativos aos períodos que as professoras estavam em sala de aula; já com a coordenação pedagógica foi realizada na diretoria da escola tendo a duração de cerca de 30 minutos cada entrevista.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas e analisadas, para construção dos resultados, visando atingir os objetivos estabelecidos.

## **4. RESULTADOS**

Neste capítulo, apresentamos os resultados construídos a partir da análise das entrevistas realizadas em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental. Apresentamos, inicialmente, uma análise do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola. Depois, a seção “Gestão participativa: a relação do diretor e do coordenador pedagógico” apresenta análise dos dados coletados mediante entrevista com a diretora e coordenadora pedagógica, visando entender quais são seus papéis dentro da escola, para assim podermos pensar na relação de gestão democrática sobre a temática estudada. Por fim, na seção “Trajetória profissional: análise da entrevista de duas professoras” apresentamos a análise das informações fornecidas por duas professoras da escola que foi investigada.

### **4.1. Conhecendo a escola: análise do projeto político-pedagógico**

A análise do Projeto Político Pedagógico (PPP) de uma escola municipal pressupõe um estudo detalhado, de caráter exploratório. Esta escola atende a etapa de Ensino Fundamental – Anos Finais, abrange alunos do 6º ao 9º anos, nos turnos: manhã e tarde. O número de alunos gira em torno de 300 (trezentos) estudantes, sendo que a maioria deles reside na área rural da cidade, cujos pais são agricultores ou chacareiros e outros comerciantes, os demais se deslocam para a cidade vizinha de Santa Maria para trabalhar, pois Itaara não oferece muitas alternativas de emprego.

Segundo a diretora da escola, o convite para trabalhar na gestão escolar surgiu em fevereiro de 2017, deixando-a espantada, mas aceitou o desafio, pois tem um imenso carinho pela escola. Além da diretora, a escola tem uma supervisora e uma orientadora Pedagógica para auxiliar no processo pedagógico em torno do ambiente que abrange os educandos. Assim como a direção, o COM (círculo de pais e mestres) da escola também foi escolhido recentemente, sendo que os anteriores não eram atuantes como deveriam.

De acordo com seu Projeto Político Pedagógico, a Filosofia desta escola busca conscientizar o ser humano desenvolvendo a criatividade, princípio de liberdade, responsabilidade, ética, respeito mútuo, como metodologia criativa, participativa e dialogada. Busca desenvolver a formação do educando dentro dos princípios éticos, morais, intelectuais, emocionais e sociais para o exercício da cidadania visando um ser social, comprometido e solidário. Enfim, a escola busca um ideal comum: fazer com que todos os alunos aprendam e saibam conviver. O que de fato foi notado em uma das visitas, pois estava acontecendo uma

gincana em que os alunos, em sua maioria se mostravam participativos, educados, competitivos, mas acima de tudo comprometidos, compartilhando um mesmo espaço, em sintonia e respeitando uns aos outros.

Entre os objetivos propostos no PPP, destaca-se oportunizar ao educando uma análise crítica da sua realidade tornando-o sujeito do seu desenvolvimento, orientando-o para a cidadania, formando cidadãos conscientes e comprometidos com o ser. Dessa maneira, percebe-se que a gestão é democrática e existe uma garantia de qualidade no ensino e nas práticas humanas, pois podemos notar com exatidão as finalidades da escola e sua função enquanto instituição de ensino. Chamou atenção o fato de professores, a comunidade, alunos e família trabalharem em conjunto, mesmo ainda que muitos pais não compareçam a escola sua maioria é bem participativa.

Quanto à estrutura organizacional, todo o espaço, bens, utensílios, disposição, utilização, estado de conservação, quantidade de bens aparecem de forma bem transparente e funcional no PPP. Há uma descrição do prédio escolar que é antigo e foi construído há mais de 50 anos, possuindo: oito salas de aula, secretaria e direção, uma sala para a supervisão escolar (SSE), uma para orientação escolar (SOE), sala de professores, biblioteca, refeitório com cozinha e banheiro em seu interior, sala de informática, salão para eventos e reuniões com a comunidade e dois bebedouros, sendo que um em estado precário que é utilizado para outros fins. Recentemente, o prédio foi reformado e foi construído um muro em torno da escola. Ainda há a necessidade da construção de um ginásio nas dependências da escola e a construção de uma sala para o laboratório de ciências.

As avaliações e as definições de como acontece o trabalho dentro da instituição de ensino são orientadas pelo diretor de ensino a todo o grupo envolvido no trabalho político pedagógico. Todos os envolvidos no processo educacional conhecem bem todo o projeto ou pelo menos parte dele, pois em 2015 quando foram feitas alterações, todos os professores atuaram em sua construção, sendo que antes a maioria mal tinha conhecimento sobre as metas e objetivos do PPP. Com base na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº. 9.394/96, a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) faz parte da pauta de atribuições do professor, sendo por isso importante a participação de todos os professores da escola para que possam planejar as suas ações, tanto pedagógicas como de gestão escolar conforme as orientações do PPP de sua escola. O CPM da escola também teve um papel importante em sua construção, pois foram seus integrantes que diagnosticaram que os alunos têm grandes problemas familiares, como carência afetiva e cultural, dificuldades econômica e social, devido à falta de oportunidades na comunidade em que se encontram.

Ainda que a LDB 9.394/96 regulamenta a obrigatoriedade dos estabelecimentos de Ensino desenvolver seus Projetos Político-Pedagógicos com a participação de toda a comunidade escolar, o envolvimento dos pais ainda é pouco efetivo. A lei assegura a autonomia das escolas para a sua elaboração, garantindo que esses projetos sejam coerentes com a realidade socioeconômica do local em que a escola está inserida, podendo proporcionar uma melhor condição de aprendizagem para os seus alunos.

Acredito que para que todos tenham conhecimento do documento é de extrema importância a ação da gestão escolar, para que fique clara, para toda a comunidade escolar, a importância deste documento e o seu conteúdo, mediante planejamento de ações para que a comunidade aproxime-se da escola e mostrando que todos fazem parte desta conquista. Além disso, o PPP é um documento que serve como um registro para a escola, permitindo rever sua história e encaminhar ações para o futuro, com base em sua realidade atual e histórica.

Segundo o PPP, as avaliações são realizadas mediante um processo contínuo, cumulativo, integral e participativo, que constate o nível de desenvolvimento do educando e a ação pedagógica do professor, priorizando o aspecto qualitativo.

O PPP cita claramente qual a função de cada um dos componentes escolares que contribuem para o processo educacional. Não ficaram explícitos no projeto a função do diretor, coordenadores, secretário, orientador, professores, auxiliares, administrativos, conselheiros e outros. Todavia, define bem e incentiva as relações interpessoais entre todas as pessoas, possibilita momentos de formação e reflexão para a construção humana e integração das pessoas.

Buscou-se especificamente, conhecer a filosofia da escola, as linhas de ação pedagógica e as bases teóricas que sustentam as concepções de Educação, de Sociedade, de Ciência e orientam a prática de seus professores.

Quando se analisou o PPP desta escola, percebeu-se a preocupação em tentar reduzir os “problemas” que eram enfrentados nesta escola, como por exemplo, criar ações para melhorar o rendimento em sala de aula, pois se percebe a desvalorização do conhecimento e a não continuidade dos estudos, visto que a maioria dos alunos vai à escola, descompromissados com a aprendizagem, buscando apenas lazer e sociabilidade. Todo o exposto anteriormente mostra a preocupação contida dentro do PPP e que também expõe outro problema grave na escola que é a prática de bullying, onde diversas ações são feitas em torno deste assunto e os professores têm trabalhado constantemente em sala de aula, mas ainda assim é um problema que persiste.

Em visita a escola, verificou-se que todo o proposto no PPP da escola possui veracidade, mesmo assim a gestão, alega que muitos problemas continuam e o principal deles foi citado acima.

A presente análise possibilitou uma reflexão do cotidiano da escola, que requer atenção para a união, a dedicação e o compromisso de cada participante para fins de atingir os objetivos da educação. A análise do PPP desta instituição despertou imensa alegria, por perceber que o mesmo foi recentemente atualizado. Mas, de certa maneira, houve espanto também, pois não há nenhum registro, e ninguém soube dizer, quando foi escrito o primeiro Projeto Pedagógico da escola, a direção apenas enfatiza que este era uma “readaptação do anterior”, uma resposta um tanto que vaga.

Dessa forma, pode-se constatar através das análises feitas no PPP que esta escola, ainda que pequena, consegue criar ações que aproximam comunidade escolar – alunos – ambiente pedagógico. Assim, os atores deste espaço pedagógico podem dialogar, pensar, duvidar, discutir, questionar e compartilhar saberes, um lugar onde há oportunidade para criar, colaborar, discordar e transformar, mas que tudo isso só é possível por meio da gestão democrática que a escola assumiu recentemente.

#### **4.2 Gestão participativa: a relação do diretor e do coordenador pedagógico**

Em entrevista realizada nesta escola tive a imensa alegria de poder contar com dois sujeitos que fazem parte desta pesquisa: a diretora e a coordenadora pedagógica. A partir desses dois sujeitos foi possível conhecer e apoderar-me melhor da realidade dos alunos, professores e comunidade escolar, bem como suas ações frente à gestão participativa desta escola.

A convivência entre essas duas mulheres que demonstram uma enorme força frente a esta escola, foi o que chamou atenção para se tornarem sujeitos desta pesquisa, já que a pretensão era de compreender a influência da gestão no contexto escolar. A amizade, parceria, companheirismo entre as duas as tornam muito mais capacitadas para gerir um ambiente escolar.

Durante a entrevista feita para as duas, o ambiente escolhido foi muito aconchegante e me deixaram bem à vontade para condução da entrevista.

A diretora (sujeita A) é graduada em matemática, com especialização em metodologia da práxis pedagógica e mestrado em matemática. É formada há 22 anos, mas atua há 20 anos

no magistério. Na direção da escola, está há dois anos, sendo que antes era Subchefe do Colégio Militar.

Já a coordenadora (sujeito B) é formada em pedagogia há 24 anos, mas atua há 15 anos no magistério. Possui especialização em gestão educacional e informática educacional. Atuou durante 2 anos e meio como diretora e há 6 anos como coordenadora Pedagógica.

A rotina de trabalho de ambas envolve atendimento aos pais, professores, alunos e comunidade em geral, agendamento e planejamento de reuniões. Segundo a coordenadora *“Direção e coordenação caminham juntas, contando com o apoio da orientadora educacional”*. Assim como declararam que no planejamento do trabalho: *“Costumamos trabalhar em conjunto sempre que tenho alguma ideia ou preciso resolver algo recorro antes as minhas colegas, pois eu sozinha frente à direção não consigo realizar trabalhos individualmente, já sinto a necessidade de uma segunda opinião.”* (Sujeito A). Já o Sujeito B declara *“Toda segunda-feira temos reunião com a equipe diretiva para discutir os assuntos necessários da semana e quando uma de nós não vai à escola estamos nos comunicando a todo instante pelo celular.”*

Sobre as reuniões pedagógicas:

*“As reuniões com professores acontecem duas vezes ao mês, sendo que existe um grupo no aplicativo de mensagens *“whatsApp”* para agendar as datas que ficam de melhor acordo para todos e quando há necessidade de troca, por algum motivo, é votada democraticamente uma nova data até que a maioria prevaleça.”* (Sujeito A)

*“Nas reuniões de pais acontecem sempre na entrega de boletins ou quando há necessidade de repassarmos informações, quando os alunos tiram notas ruins fizemos registros e os pais são chamados quando não comparecem, ao menos fica o registro do rendimento do educando. Na maioria dos casos isso resolve e quando algum pai não pode ir a escola por falta de tempo ou horário procuramos adequar nossos horários aos deles.”* (Sujeito B)

Diante desta perspectiva da gestão participativa, em face dos grandes desafios que ela apresenta, Paro indaga:

[...] as dificuldades em promover relações humanas mais cooperativas e solidárias no interior da escola, vividas por um diretor às voltas com problemas de segurança, falta de professores, insuficiência de funcionários, deterioração de prédios e equipamentos, falta de recursos financeiros, para dar conta das inúmeras carências da escola. Tudo isso lhe rouba o tempo que poderia estar empregando no cuidado com o pedagógico e no relacionamento com os alunos, pessoal escolar e membros da comunidade. Mais uma vez, trata-se de não tomar essas condições adversas como desculpa para nada fazer, mas precisamente de leva-las em conta no esforço conjunto de buscar objetivos coletivos que, integrem, inclusive sua superação. (PARO, 2006, p.22)

A partir do exposto anteriormente, na fala de Paro, entende-se que o diretor a partir do momento que assume a função de gestor escolar precisa tratar a gestão como um trabalho em conjunto e que aprenda a ouvir todos os envolvidos neste processo, para que o papel da democracia prevaleça em todo o processo pedagógico. Assim, dialogar com todas as partes envolvidas e enfrentando as adversidades que terá que superar diante dos obstáculos devido à resistência de muitos que não aceitam mudanças no ambiente educacional.

Sobre as dificuldades e satisfações em relação ao cargo que elas exercem relataram:

“É enriquecedor ver o brilho nos olhos de quem nos tem como referencial, quando chego à escola cada bom dia e boa tarde que ganho e a cada elogio de como estou linda é gratificante e supera qualquer adversidade do dia. É como se desse uma recarregada nas energias para que ocorra tudo bem na escola. Por isso me preocupo tanto com a aparência, pois sei o quanto sirvo como referencial para alunos e professores.” (Sujeito A)

“Sinto dificuldade em os pais entenderem de fato o queremos expor sobre seus filhos, também é preciso entrar em contato com os pais por mais de uma vez para que compareçam a escola. Com relação a transição do 5º para o 6º ano é uma preocupação extrema, pois é o momento que estão mudando de escola e eles precisam amadurecer. Quanto as minhas satisfações são muitas, porque amo o que faço, mas me preocupo em passar sempre uma “boa imagem” para os alunos, tanto que cuido muito da aparência. (Sujeito B)

Ao questionar os sujeitos de que maneira acontecem as reuniões com pais e com que frequência elas se efetivam, ouvi a seguinte declaração:

“As reuniões com os pais acontecem sempre que é preciso tratar algo que envolva a comunidade ou quando temos a entrega de notas. E de cada 10 pais, normalmente 3 comparecem”. (sujeito A)

“Além da entrega de notas sempre que algum professor solicita a presença dos pais, entramos em contato e pedimos a sua presença na escola, caso ele não possa ir ao dia marcado, a escola se adapta ao melhor dia e horário para que ele compareça”. (sujeito B)

Apesar de sabermos que a escola constantemente reclama desta falta de aproximação do interesse dos pais pelo desenvolvimento escolar dos seus alunos, também precisamos enaltecer os motivos da comunidade e da família não se fazerem presentes. Paro (2006) afirma que em suas pesquisas feitas nos últimos anos desmentem que a comunidade não quer participar.

Contudo, a diretora e supervisora entrevistadas ressaltaram que há uma resistência da comunidade, afinal sempre há ações para que a comunidade esteja presente no ambiente escolar, porém segundo as entrevistadas a escola tem feito seu papel como agora no dia das mães além de uma rifa com produtos de beleza está programado um evento com bolo,

salgados, chá e uma homenagem que terá como tema principal a importância da presença das mães da vida de seus filhos. Mesmo assim elas consideram não serem suficientes apenas às festividades para esta aproximação e mencionam que outras ações precisam ser planejadas para atrair todos no contexto pedagógico.

Portanto, parece-nos que a troca de informações entre ambas as partes acontece, e não se trata da pergunta de Paro (2006) “Se a escola não participa da comunidade, porque irá a comunidade participar da escola?”. Porque segundo o Sujeito A sempre que possível acontece a troca de experiências com a comunidade e frequentemente acontecem risotos, gincanas e palestras para aproximar os envolvidos no contexto escolar. Tanto que, para o espanto de todos, na primeira reunião do ano, que contou com presença da comunidade, o salão de eventos da escola esteve lotado. *“Foi um espanto para todos, mas contamos pontos de forma positiva e isso nos dá motivação para elaborarmos a próxima reunião”* declara o Sujeito B.

Ao mencionar sobre o envolvimento das famílias com a escola e sobre os mecanismos que a escola usa para envolvê-las foi relatado:

“Sinto que muitos pais acham que é somente nosso dever de procurá-los, mas acredito que eles também devam vir ao nosso encontro mesmo sem ser chamados, dessa maneira facilitaria nossa relação. E sei também, pois já me relataram que algumas vezes, em gestões anteriores os pais não se sentiam acolhidos pelos gestores, isso acabava que os afastando da escola. Pensando nisso resolvi fazer diferente foi quando reuni professores e funcionários e pedi uma postura de respeito e total atenção voltada a todos os pais que compareciam na escola. Recebi muitos elogios e notei que estava seguindo o caminho correto.” (Sujeito A)

“Apesar de eu já ter ficado um bom tempo na direção da escola, prefiro a supervisão, pois senti muitas dificuldades em um primeiro momento ao realizar ações que envolviam o conjunto, mas agora estamos trabalhando em constante sintonia e a diretora tem um diálogo encantador com professores, alunos e a comunidade e isso nos ajuda bastante, pois sua comunicação é bem aceita. Em vista disso surgiu a ideia de pedirmos a colaboração da comunidade na escola para participarem mais ativamente, foi assim que surgiu a nova diretoria do CPM que colaboram com seus trabalhos voluntários de pais e alunos também que se dispõe a ajudar a escola, assim nossa gestão começou a dar resultados contando com apoio de parceria externas, professores e funcionários.” (Sujeito B)

Para encerrar este processo das entrevistas pedi que relatassem o que marcou seu trabalho durante esse tempo todo.

“Eu nunca imaginei estar no cargo que estou hoje, como gestora, mas como conto com o apoio de quem mais acreditou em mim, que é a Silvana, sei que juntas somos mais fortes e conseguimos desenvolver um trabalho que permeia acima de tudo a democracia. No começo eu resisti em aceitar, pois todos diziam que eu sempre tive o perfil de liderança. Mas o brilho nos olhos daqueles que nos admiram é gratificação por tudo isso.” (Sujeito A)

“Dentre tantas coisas que marcaram meu trabalho, uma das quais mais me surpreende foi o engajamento deste grupo de docentes que atualmente está na escola, pois como já fui diretora, tive a oportunidade de enfrentar muitas resistências; existem sim aqueles que discordam ou muitas vezes questionam sempre as decisões, mas ao mesmo tempo contribuem com suas colocações, tem argumentos para suas respostas e isso faz com que consigamos realizar um trabalho coletivo, sem pesar muito para a nossa gestão.” (Sujeito B)

De acordo com todo exposto anteriormente, ao analisar estas entrevistas pode-se concluir que a gestão de uma escola precisa estar atenta a tudo e a todos, da mesma maneira que entender seu corpo docente, seus alunos, seus funcionários e todos que participam efetivamente desse contexto escolar. É preciso deixar explícita sua função e sua proposta pedagógica para conseguir trabalhar em conjunto, onde haja uma troca: ensinar e aprender em busca de um ensino de qualidade.

#### **4.3 Trajetória profissional: análise da entrevista de duas professoras**

*“O educador já não é o que apenas educa, mas o que, enquanto educa, é educado, em diálogo com o educando que, ao ser educado, também educa”.*

*Paulo Freire*

O ponto inicial destas entrevistas se deu com a abordagem das duas professoras, sendo que as duas tem formação na área de Letras, têm o mesmo tempo de formação 21 anos e há quatro anos atuam nesta escola (chamaremos de sujeito C e sujeito D). Comecei a entrevista com uma conversa, explanando como começou o interesse por esta temática, procurando entender o trabalho dos professores e questionando ao mesmo tempo de que maneira a gestão atua naquele contexto escolar.

Em sequência do diálogo, uma das entrevistadas comentou a satisfação em poder aprimorar seus conhecimentos com as oportunidades de curso de formação de professores, pois antigamente pouco se valorizava a qualificação destes. Enfatizou ainda que:

*“O bom professor é aquele que está sempre “remodelando” a sua prática, mesmo que alguns educadores com “pensamento antigo” priorizem ficar na comodidade de sempre. Contudo, um professor comprometido estará sempre em constantes modificações, não se permitirá parar de aprender, pois na medida em que busca a transformação da sociedade e a evolução do conhecimento a relação de ensino-aprendizagem acontece mutuamente.” (Sujeito C)*

Segundo Freire (2002) o professor deve pesquisar, não somente em sua área de atuação, mas o contexto dos alunos para promover neles uma reflexão crítica sobre a prática.

Por isso, o educando deve sim se aprimorar e estar em constante crescimento, pois nunca é tarde para aprender novos horizontes.

[...] O professor que não leva a sério sua formação, que não estuda, que não se esforça para estar à altura de sua tarefa não tem força moral para coordenar as atividades de sua classe. A incompetência profissional desqualifica a autoridade do professor. (FREIRE, 2002, p.56)

Em meio às adversidades encontradas, o professor ainda assim precisa entender o quanto a sua imagem é essencial e serve como inspiração para o educando. No entanto, ao mencionar as dificuldades encontradas no dia a dia, uma das entrevistadas afirmou “*Que a falta de preparo e conhecimento dos alunos dificulta a aprendizagem, assim como eles não sabem ouvir um NÃO*” (sujeito C). Por isso, muitas vezes o professor é mal interpretado, ao negar algo ao educando eles acabam distorcendo o que foi falado e a família ao invés de procurar saber ao certo o que ocorreu acaba que por “atacar” o professor. Já o outro sujeito:

“Encontro muita dificuldade no relacionamento com a família, pois quando um aluno está indo mal no início do ano são raros os pais que aparecem quando solicitados, entendo o lado da falta de tempo deles, mas acredito que eles devam encontrar uma maneira para encaixar o estudo de seus filhos em sua rotina diária, pois afinal a família tem papel fundamental em seu desenvolvimento.” (Sujeito D)

Diante destas respostas pude perceber o quanto as professoras atrelam a dificuldade em se relacionar com as famílias pelo seu distanciamento da escola; mas será que eles realmente fazem a sua parte? Será mesmo que conseguem ter paciência para entender o lado da família quando não comparece à escola? São questões que ficarão em aberto, pois não as apresentei aos entrevistados. Mas ao que parece, a culpabilidade por todo o exposto é dada somente à falta de interesse dos alunos e à falta de comprometimento dos pais, sendo que não deixaram claro se em algum momento a escola atua para aproximar a família da vida escolar de seus alunos.

Por meio da análise do PPP, foi possível estudar a estrutura da escola e seu ambiente pedagógico que, por ações da gestão pode tornar-se um ambiente harmonioso para que professores, alunos, funcionários e toda comunidade escolar sintam-se aconchegados e tenham prazer em comparecer a mesma. Para isso é preciso que alguns pontos sejam revistos; sobre a estrutura da escola o sujeito C afirma:

“A escola é boa, com estrutura física adequada, mas faltam ainda alguns itens como: wi-fi nas salas de aula, computadores funcionando e projetores (pois há somente um). Os computadores portáteis seria o ideal para nos auxiliar nas salas de aula, pois assim seria possível usar recursos didáticos diferenciados.” (Sujeito C)

No decorrer desta conversa ficou evidente o quanto as duas entrevistadas exaltavam a figura da diretora na escola. Quando foram indagadas sobre a atuação da equipe diretiva e a relação com o corpo docente foram bem enfáticas:

“A diretora com certeza tem um papel fundamental como todos aqui da escola e seu papel administrativo sobrepõe-se às funções pedagógicas. Ao mesmo tempo, ela consegue levar em consideração a participação de todos, para que haja democracia, com maior implicação nas tomadas de decisões.” (Sujeito D)

Durante a entrevista foi possível perceber que as professoras, apesar de ter pouca idade, mas com tempo considerável de escola, tem uma relação boa com a equipe diretiva, na qual elas têm liberdade para expor suas ideias e opiniões. Mas acham que o corpo docente é pequeno o que facilita a relação entre os professores e a direção com eles.

Com relação ao papel administrativo do gestor, quando a entrevistada fala que sobrepõe às funções pedagógicas, acredito que se refira ao número excessivo de atividades que os remetem, sobrecarregando seu trabalho; quando há prazer no que se faz tudo fica mais fácil para alcançar os resultados almejados e promover a competência em sua instituição.

Em relação ao trabalho pedagógico, sabe-se que é preciso muito engajamento de todos no processo ensino-aprendizagem, mas para isso além do professor fazer a sua parte é preciso trabalhar em conjunto. A escola recebe pais, alunos e professores auxiliando no que for possível; os professores ensinam os conteúdos e os pais devem fazer a sua parte ao menos participando da vida escolar do seu filho.

“Normalmente a rotina escolar é mais voltada ao aluno, mas a parte de organização de material, de temas feitos e estudo para as provas supõe-se que os pais auxiliem os filhos em casa.” (Sujeito C)

“A rotina de trabalho deveria, sempre, envolver as famílias, mas infelizmente por diversos fatores, nem sempre temos sucesso. Uma vez que os pais não se importam com a vida escolar de seus filhos, na grande maioria.” (Sujeito D)

Avaliando as respostas acima, pode-se dizer que sobre a participação da família e da comunidade nas ações da escola, não devemos apenas sobrepor toda a culpa aos pais simplesmente pelo fato de não comparecerem à escola, mas é preciso procurar saber quais os fatores que contribuíram para isso. Dessa maneira, Paro menciona em sua pesquisa:

“Nas entrevistas realizadas no contexto da pesquisa, de todos os fatores apresentados como determinantes da falta de participação da população na escola, o mais frequentemente mencionado, tanto por pais e usuários em geral, quanto pelo pessoal escolar, foi o relacionado às condições de vida das camadas populares,

especialmente a falta de tempo e o cansaço após um longo e pesado dia de trabalho”(PARO, 2002, p.271)

Já as professoras incubem toda e qualquer responsabilidade para cima dos pais:

“Só há interação quando os pais são formalmente chamados até a escola para resolver algum problema ou ficar sabendo de algo inadequado, caso contrário nunca aparecem.” (Sujeito C)

“As interações sempre são dificultadas pela distância que se criou entre família e escola. Sendo que quando solicitamos a presença deles na escola raramente aparecem.” (Sujeito D)

Diante disso, percebe-se que as professoras não desenvolvem ações diferentes para atrair as famílias para a escola, mas sim os culpam por buscarem apenas informação sobre o rendimento escolar dos seus filhos. Está faltando o planejamento de novas tarefas, quem sabe propor atividades coletivas, temas que envolvam a família e a comunidade? Ou, como hoje a tecnologia é um meio facilitador para comunicação, usá-la para este fim, criar uma rede que envolva os pais dos alunos onde consigam dialogar com a escola e saber da programação da mesma? Novas ideias, melhores resultados.

Ainda sobre essa temática, da presença da família ou da falta da mesma na escola, as entrevistadas mostraram-se revoltadas, pois segundo elas procuram avisar antecipadamente sobre o rendimento de um aluno, mas “*O descaso e a pouca importância que os pais dão à educação de seus filhos, aliados com a falta de interesse pelo seu desenvolvimento educacional, contribuem para a falta dos pais nas reuniões escolares*” (Sujeito D). Além disso, a outra entrevistada admite que “*Eu atribuo a falta de prioridade com os filhos. É comum em época de entrega de boletins, os pais não saberem (no mínimo) a série que os filhos frequentam.*” (Sujeito C).

Sobre todo o estudado, e os relatos mencionados, fez-me pensar sobre a aproximação do ambiente educativo com a família, sobre seus papéis no desenvolvimento infantil e, assim, notando toda a culpabilidade que a escola remete aos pais pela denominada falta de interesse em comparecer a mesma, também analiso que a família não deve apenas criticar a escola, porque muitos pais a responsabilizam quando algo acontece com seus filhos, quando eles não obtém bom resultado, por exemplo. Assim, se pais, professores e alunos andarem juntos, lado a lado, professores com ideias novas, alunos atentos às aulas e pais sugerindo propostas para a escola para complementar a educação de seus filhos, essa união favorecerá no desenvolvimento educativo do aluno.

Ao final deste diálogo, foi possível considerar satisfatória a conversa que tivemos, assim como a receptividade no local da entrevista. Enquanto acontecia este momento, foi nos

servido café e bolachas por uma funcionária da escola. Como eu e as professoras já nos conhecíamos facilitou o diálogo e a troca de experiências entre ambas. Assim, para encerrar as perguntei sobre um momento marcante dentre tantos desse período de quatro anos nesta escola e obtive as seguintes respostas:

“Muitas experiências acabam sendo marcantes. Mas infelizmente as negativas sempre se destacam. Há uns dois anos aqui na escola, após diversas tentativas (e muitos telefonemas) um pai veio muito contrariado para ser informado da (naquele momento) eminente reprovação do filho. A surpresa foi que o menino negou todas as acusações feitas e insinuou que as assinaturas dele nos registros eram falsas. O desfecho foi o pior possível: o pai saiu da escola convicto das injustiças sofridas pelo filho. Hoje, quando é feito algum registro do mesmo aluno, temo o cuidado de ter “testemunhas” que vejam ele assinando o tal registro.” (Sujeito C)

“Fiquei muito tempo atuando como Secretária de Educação do município, por isso tive sim muitos momentos marcantes, mas em torno principalmente de reuniões que envolviam as escolas do município, me surpreendia muitas vezes a falta de argumentos de alguns professores ao se posicionar com seus questionamentos.” (Sujeito D)

Considera-se que estes sujeitos desta pesquisa apresentam-se engajados com a escola, mas ficou claro que faltam iniciativas para modificar essa postura de que somente as famílias devem procurar a escola. Estes profissionais precisam entender que eles têm o dever de inovar, de criar, de aprimorar ações para aproximar, efetivamente, a família e a escola.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa pude sentir a satisfação, apesar das adversidades, de conseguir concluir um trabalho com tamanha gratificação. Desde o momento da escolha do curso, seu desenvolvimento, até a escolha do tema foi ao encontro do que de fato esperava sobre a temática. Dessa maneira, a escolha da escola, sua receptividade; a escolha dos sujeitos da pesquisa e seu envolvimento com este trabalho foram um desafio, mas que de fato tornou-se prazeroso, e que me fez pensar sobre toda trajetória ao longo do nosso curso, o que foi aprendido e termino com a certeza que ainda tenho muito a descobrir e aprender.

Com todo exposto foi possível explicar algumas dificuldades e certezas que os gestores enfrentam ao longo da sua luta em busca de uma gestão de qualidade. Frente a isso encontramos professores engajados, dispostos a lutarem por uma educação transformadora, procurando sempre que possível se qualificar com novos conhecimentos. O que foi notado, através das entrevistadas, que talvez por serem professoras jovens seus entendimentos com uma política transformadora em sala de aula seja possível, pois conforme elas mesmas comentaram alguns professores com idade mais avançada caem no “comodismo”, preferem sempre aulas “conteudistas” às aulas com diferentes tipos de recursos didáticos.

Através do diálogo com a equipe diretiva, foram expostas as problemáticas existentes na escola e de que forma superavam essas dificuldades, fortalecendo a confiança e a participação no ambiente escolar de todos os envolvidos. Questionei sobre a importância do PPP da escola e a coordenação respondeu que é a oportunidade de discutir e refletir sobre as políticas pedagógicas da escola, seu corpo docente e sua estrutura organizacional, procurando caminhos que auxiliem a instituição no processo de ensino-aprendizagem dos educandos.

Esse trabalho permitiu aprimorar e relacionar os conhecimentos teóricos com os saberes práticos vivenciados durante as disciplinas do curso de Gestão Educacional, enquanto assumi a postura de pesquisadora, com a finalidade de compreender meios que justifiquem a presença ou a ausência da família no ambiente escolar. Ao mesmo tempo, foi possível compreender, por meio das entrevistas, os trabalhos desenvolvidos em conjunto para que ocorra essa aproximação entre família e escola. Com os teóricos estudados, aconteceu a análise da realidade escolar, na qual foi constatada uma aproximação de teorias de autores estudados e a realidade educacional, como também o distanciamento de outras e acredito que esta relação exige ainda muitos estudos a serem desenvolvidos, pois há muitos questionamentos sobre essa aproximação família-escola que precisam ser desenvolvidos.

As aprendizagens foram bastante significativas e a figura representada pela diretora e supervisor pedagógica servem como estímulo, pois atuam de forma harmoniosa, conseguindo o envolvimento de parte do corpo docente e aproximando suas decisões com todos que participam deste ambiente pedagógico. Pude observar que o processo de gestão está bem qualificado, de modo que diretora e supervisora escolar andam lado a lado. Toda e qualquer decisão é tomada em conjunto, pois a relação da equipe diretiva está bem alinhada. Apesar da diretora exercer seu cargo há pouco tempo, ela conta com o apoio e a experiência de sua amiga e colega supervisora que também já ocupou o cargo de diretora.

Além de mediar as ações da escola, o gestor tem a difícil tarefa de fazer com que os alunos, pais e professores assumam um papel como um todo, em que desenvolvam tarefas coletivas, onde todos aprendem e ensinam juntos, havendo a troca de conhecimentos para que o aluno torne-se um cidadão apto para enfrentar uma sociedade modernizada e deixar de lado as tarefas “prontas” onde tudo se consegue através de um “click”.

Por fim, pode-se dizer que uma gestão democrática, como a que foi estudada neste trabalho, atuando em todos os setores da escola e que trabalha em grupo, ouvindo seu corpo docente e a comunidade escolar, consegue de maneira significativa alcançar resultados em torno do respeito coletivo e do acolhimento afetivo. Assim, pude perceber que, na escola Alfredo Lenhardt, a gestão está preocupada com todos que participam do seu cotidiano escolar e as decisões, em todas as esferas, são realizadas com a colaboração do coletivo, preocupando-se com a formação e qualificação dos educadores, bem como o bem estar dos alunos, professores e funcionários e com a relação afetiva dos educandos com a família, visto que questões emocionais interferem diretamente nas competências educacionais e no desenvolvimento satisfatório do aluno.

Ao final ficou evidente que o maior desafio para a gestão é envolver a comunidade em geral e a família nos eventos e, especialmente, nos processos de tomada de decisão dentro do ambiente escolar, e, para que isso se resolva, a escola precisa inovar em suas ações, por mais que já aconteçam datas comemorativas, também é preciso que a escola seja sensível aos problemas sociais e compreenda os motivos dos pais não conseguirem muitas vezes comparecer. É importante dar voz aos familiares; esse diálogo, essa troca de informações ajudará a escola a conhecer de que forma o seu aluno é acolhido dentro da sua família.

Então, para que esta escola consiga efetivar uma gestão escolar com uma qualidade que envolva o coletivo é preciso estabelecer vínculos mais efetivos com a comunidade externa e trabalhar com o educando suas necessidades, procurando buscar nos laços afetivos a motivação para que consigam intensificar seu desenvolvimento pedagógico.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília.** Senado Federal, 1997.

BRASIL. MEC / SEB, 2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação:** cartas pedagógicas e outros escritos. Biblioteca digital Paulo Freire. Acesso em: 03/09/2003

LIBÂNEO, José Carlos: **organização e gestão:** teoria e pratica / ed. Alternativa. 2001.

LUCK, Heloísa. **A escola Participativa:** o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional:** uma questão paradigmática. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

PARO; Vitor Henrique. **Gestão da Escola Pública:** a Participação da Comunidade. R. bras. Est. pedag., Brasília. v 73, n.l 74, p.255-290, maio/ago. 1992

PARO; Vitor Henrique. **Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública.** Série Educação e ação, 3ª edição, 10ª impressão. ISBN 85 08 06522 . Editora Ática. 2006

PPP - **Projeto Político Pedagógico da Escola.** M.F. Alfredo Lenhardt. Itaara, RS, 2015.

STEIGENBERG; Josmary Firmino de Souza. **Interação Família-Escola:** saberes necessários para a construção de relações transformadoras. 2007. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/763-4.pdf> . Acesso em: 21/08/2017.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro da Entrevista

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**



### **Entrevistas com professores, diretor e coordenador pedagógico**

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

#### **PARTE I**

##### **1 - Caracterização da escola**

- a) Localização e características da escola
- b) Números de funcionários e professores no geral
- c) Números de alunos e sala de aula

#### **PARTE II**

##### **2. Entrevista com Coordenadora Pedagógica e Diretora:**

- a) Formação, tempo de experiência no magistério, tempo de atuação na escola, tempo de atuação como coordenação/direção.
- b) Como é a sua rotina de trabalho na coordenação pedagógica/direção?
- c) Que tarefas costuma realizar em cada parte do dia? Em que momentos planeja seu trabalho?
- d) Com que frequência são realizadas reuniões da equipe diretiva e coordenação pedagógica?
- e) Que dificuldade enfrenta como coordenadora pedagógica/ diretora? E quais são as principais satisfações?
- f) Como foi a sua preparação para assumir a gestão da escola?
- g) Como costumava ser seu envolvimento com a gestão escolar, antes de atuar como

coordenadora pedagógica/ diretora?

- h) As reuniões pedagógicas: acontecem com que frequência? Quais temas são abordados nas reuniões de pais e mestres? De forma geral, como são os resultados dessas reuniões?
- i) Das ações que compõe sua rotina de trabalho, quais delas envolvem direta ou indiretamente as famílias e a comunidade?
- j) Que mecanismos a escola utiliza para envolver a família nas questões escolares? Como costuma ser o envolvimento das famílias com a escola? Você acha que algo deveria ser modificado? Por quê?

### **3. Entrevista com professores:**

- a) Formação, tempo de experiência no magistério, tempo de atuação na escola.
- b) Para você, qual é a principal dificuldade que um docente enfrenta no dia a dia? E o que é mais gratificante?
- c) Em relação a esta escola, o que considera positivo? E negativo?
- d) Das ações que compõe sua rotina de trabalho, alguma delas envolve direta ou indiretamente as famílias e a comunidade?
- e) Sabemos o quanto é difícil à presença da família na escola, dessa maneira você consegue estabelecer alguma interação entre as famílias dos seus educandos?
- f) Cite alguma experiência marcante que envolveu a presença dos pais na escola.
- g) Que fatores você acha que contribua para a falta dos pais nas reuniões escolares?

**Apêndice B – Termo de consentimento.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO LATU SENSU  
GESTÃO EDUCACIONAL A DISTÂNCIA**

**TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PUBLICAÇÃO**

Este termo refere-se ao projeto de monografia intitulado “**A importância da família no contexto escolar: o desafio do gestor**”, desenvolvido no Programa de Pós-graduação – Especialização em Gestão Educacional de autoria de Ana Paula da Rocha Soares, sob a orientação de Luciana Zambon.

A presente pesquisa tem como objetivo analisar quais as ações e desafios do gestor escolar para proporcionar um maior relacionamento participativo entre família – gestão educacional - aluno. Portanto, oportunizar momentos de reflexão sobre a importância do papel da família nas atividades escolares dos alunos, fazendo com que esta participação torne-se um meio facilitador do trabalho da gestão, bem como valorizar laços afetivos, evidenciando sua importância no ato de educar e Investigar, junto aos sujeitos envolvidos na pesquisa, quais ações que auxiliariam a participação em conjunto da família – gestão educacional - aluno.

Os resultados desta monografia serão divulgados na íntegra ou em partes, por meio de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos da entrevista transcrita abaixo:

**Entrevista realizada com \_\_\_\_\_ no dia \_\_\_\_\_.**

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, entrevistado para a monografia “**A importância da família no contexto escolar: o desafio do gestor**” autorizo a publicação do texto citado, e concordo que meu nome seja mencionado.

Nome do entrevistado

Santa Maria, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_\_\_\_.