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

# A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA ARTICULAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA NO CONTEXTO DE NOVO HAMBURGO - RS

**Monografia de Conclusão de Curso de Especialização**

**Fabiana Aparecida da Silva**

**Sapiranga, RS, Brasil**
**2015**

# A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA ARTICULAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA NO CONTEXTO DE NOVO HAMBURGO - RS

**Fabiana Aparecida da Silva**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização *Latu-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientadora: Profª. Dra. Liliane Madruga Prestes**

**Sapiranga, RS, Brasil**
**2015**

**Universidade Federal de Santa Maria**
**Centro de Educação**
**Curso de Pós-Graduação a Distância**
**Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

# A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA ARTICULAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA NO CONTEXTO DE NOVO HAMBURGO - RS

Elaborada por
**Fabiana Aparecida da Silva**

Como requisito parcial para obtenção do título de
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Liliane Madruga Prestes, Dra.**

**Débora Teixeira de Mello, Dra.**

**Natalia Pergher Miranda, Me.**

Sapiranga, 27 de novembro de 2015.

*"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 o trabalho imenso que se põe diante de nós*
*que é o de assumir esse país democraticamente."*

*Paulo Freire*

**RESUMO**

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

# A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA ARTICULAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA NO CONTEXTO DE NOVO HAMBURGO - RS

AUTORA: FABIANA APARECIDA DA SILVA
ORIENTADORA: LILIANE MADRUGA PRESTES
Data e Local da Defesa: Sapiranga, 27 de novembro de 2015.

O presente estudo busca investigar a atuação da gestão escolar na articulação entre família e escola a partir de uma pesquisa realizada no contexto de uma escola pública de Novo Hamburgo – RS. Tal temática foi escolhida a partir de estudos realizados no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Escolar ofertado pela UFSM – Universidade Federal de Santa Maria articulando com a reflexão acerca do contexto escolar onde a pesquisadora atua enquanto docente. O objetivo de tais análises é a promoção da escuta da comunidade escolar a fim de fornecer subsídios para o aprimoramento das ações desenvolvidas e fomentar a discussão acerca da participação efetiva e cidadã da comunidade escolar. Vemos que o desafio posto a gestão escolar consiste em promover a escuta de tais sujeitos potencializando-a mediante ações nas quais possam ampliar sua participação na tomada de decisões na e para a coletividade. Um dos pontos destacados no estudo foi a realização da pesquisa socioantropológica que visa potencializar este momento de escuta proporcionando aos professores o caminho inverso do habitual: os professores vão as casas dos alunos.



Palavras-chave: gestão – família – participação – escola

# ABSTRACT

Specialization monograph
Graduate Distance Learning Course
Lato Sensu specialization in Educational Management
Federal University of Santa Maria

## THE PERFORMANCE OF SCHOOL MANAGEMENT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN FAMILY AND SCHOOL IN THE CONTEXT OF NOVO HAMBURGO - RS

AUTHOR: FABIANA APARECIDA DA SILVA
TEACHER GUIDANCE: LILIANE MADRUGA PRESTES

Date and Place of defense : Sapiranga , November 27, 2015

This study aimed to investigate the role of school management in the articulation between family and school from a survey conducted in the context of a public school in Novo Hamburgo - RS. This theme was chosen from studies conducted in the course of Specialization in School Management offered by UFSM - Federal University of Santa Maria articulating with the reflection on the school context where the researcher works as a teacher. The aim of such analyzes is to promote the school community listens to provide subsidies for the improvement of the actions developed and foster discussion about the effective and citizen of the school community participation. We see that the challenge posed school management is to promote listening such subjects leveraging it through actions in which they can expand their participation in decision-making in and for the community. One of the points highlighted in the study was the realization of anthropological studies aimed at boosting this listening time providing teachers the opposite direction from the usual: teachers will the homes of the students.


Keywords: Management - Family - participation - school

# SUMÁRIO


1. **PERCURSOS INVESTIGATIVOS: A ESCOLHA DO TEMA E DA METODOLOGIA DA PESQUISA..... 8**
2. **OS DESAFIOS POSTOS À GESTÃO ESCOLAR NA ARTICULAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA – CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES DA PESQUISA..... 10**
   - **2.1. Atuação do gestor na articulação família e escola – considerações preliminares do estudo..... 12**
3. **CENÁRIOS E CENAS DO COTIDIANO DO CONTEXTO PESQUISADO – A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA ARTICULAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA..... 15**
   - **3.1 O Cenário da pesquisa - contextualizando a escola..... 15**
   - **3.2 Cenas do contexto pesquisado – a participação das famílias no cotidiano escolar..... 16**
   - **3.3 Estratégias de gestão educacional no contexto pesquisado: a pesquisa socioantropológica como estratégia para o levantamento de demandas..... 19**
4. **DESAFIOS POSTOS À GESTÃO ESCOLAR NA ADIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA ARTICULAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA..... 22**

**CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 28**

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 29**

**APÊNDICES..... 30**

**ANEXOS..... 31**

## 1. PERCURSOS INVESTIGATIVOS: A ESCOLHA DO TEMA E DA METODOLOGIA DA PESQUISA

Em anos de trajetória docente, observo que a participação ou, mais frequentemente, a falta de participação da família sempre é motivo de preocupação, discussões e diferentes ações da escola para fomentar essa relação. Não poucas são as vezes em que observo a responsabilidade pelo insucesso do aluno na escola ser creditado ao desinteresse da família.

> Tradicionalmente a família tem estado por trás do sucesso escolar e tem sido culpada pelo fracasso escolar. Quem não conhece o caso, comum no âmbito das famílias de classe média e das escolas particulares, da mãe que acompanha assiduamente o aprendizado e o rendimento escolar do filho, filha ou filhos, que organiza seus horários de estudo, verifica o dever de casa diariamente, conhece a professora e freqüenta as reuniões escolares? E quem não conhece o discurso, freqüente no âmbito da escola pública que atende às famílias de baixa renda, da professora frustrada com as dificuldades de aprendizagem de seus alunos e que reclama da falta de cooperação dos pais? (CARVALHO, 2000, p. 143)

Em 2010, ao concluir o Curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) realizei uma pesquisa que versava sobre "A importância da participação da família no ambiente escolar – desafios e propostas de aproximação". O estudo enfocou as expectativas da escola nesta relação, observação da influência que a família tem no aprendizado dos alunos, diagnóstico dos entraves desta relação e alternativas para a participação da família no ambiente escolar. Esta pesquisa foi realizada a partir da experiência do estágio curricular com uma turma do 5º ano do ensino fundamental de uma escola pública do município de Sapiranga. As indagações e análises desse período apontaram para uma necessidade de constante avaliação dessa relação e atenção para que novos canais de comunicação e participação fossem abertos.

> O trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar. Portanto, afirmar que sua gestão pressupõe a atuação participativa representa um pleonasmo de reforço a essa importante dimensão da gestão escolar. Assim, o envolvimento de todos os que fazem parte, direta ou indiretamente, do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição, implementação, monitoramento e avaliação de planos de ação, visando os melhores resultados do processo educacional, é imprescindível para o sucesso da gestão escolar participativa, (LÜCK , 2002, p 1)

Acreditando na importância deste tema e com a facilidade de comunicação oferecida pela tecnologia, em 2013 ao concluir o Curso de Especialização em "Mídias na Educação" pelo Instituto Federal Sul-Rio-Grandense (IFSUL) abordei em meu artigo "O Impacto do uso das Mídias no Relacionamento Família e Escola". Para o desenvolvimento desse projeto de pesquisa atuamos em diferentes mídias, entre as quais cito jornal, blog, facebook e email, montando equipes de trabalhos com os alunos buscando usar as mídias para criar canais que contribuíssem com essa aproximação. Nesta época estando à frente da direção de uma escola

pública do município de Novo Hamburgo, trabalhei com a proposta de usar as mídias disponíveis para que pudéssemos divulgar os trabalhos realizados, informar as famílias e manter uma comunicação através de email sobre o que acontecia na escola. Assim como buscamos um feedback das famílias visando estreitar esta relação e ampliar os momentos de participação da comunidade a fim de contemplar o princípio da gestão democrática, conforme salienta Lück (2009) em suas pesquisas.

> A realização da gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), e na Constituição Federal (A r t. 206, inciso VI). O mesmo se assenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação ( p.70).

Ao escolher como o tema a investigação acerca das estratégias adotadas pela gestão visando à articulação com a comunidade, em particular, com as famílias, busquei articular os estudos teóricos com o contexto no qual atuo como educadora e gestora. Neste aspecto, destaco ainda que a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), a saber, Lei 9394/96, em seu artigo 13º, que trata das incumbências atribuídas aos docentes, diz que cabe ao professor colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade. Logo, ao atuar com duas turmas de 3ºano do ensino fundamental em escola pública do município de Novo Hamburgo, minha proposta foi analisar os canais de participação que mantemos na escola e sua eficiência para contemplar os anseios das famílias e valorizar suas opiniões e expectativas na construção de uma escola de qualidade. Além disso, confrontar os espaços oferecidos pela escola com a visão que esta tem desta participação.

Estando na posição de docente, as queixas sobre o (não)envolvimento das famílias nas atividades da escola são bastante conhecidas e frequentes. O que me proponho a pesquisar é se a gestão dita democrática consegue articular ideias, sugestões e opiniões das famílias e se estas sentem-se assim contempladas em seus anseios.  A fim de fundamentar tal estudo, no próximo capítulo apresento uma breve revisão de literatura sobre tal temática.

## 2. OS DESAFIOS POSTOS À GESTÃO ESCOLAR NA ARTICULAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA – CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES DA PESQUISA

A Constituição Federal estabelece no artigo 206 os princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado. Dentre eles, destaca-se a gestão democrática do ensino público, na forma da lei. Se já a constituição no ano de 1988 apontava para que a gestão da escola seja democrática e participativa, o questionamento que se faz agora é de que forma a escola sente-se contemplando esta participação já que as queixas dos professores são justamente a ausência da família. Também na Lei nº9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação- LDB, entre as incumbências listadas para os estabelecimentos de ensino, encontramos 'articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola'.

Todavia, apesar dos preceitos legais, tal articulação família e escola, implica que a escola repense quais concepções de família privilegia e/ou invisibiliza em suas práticas cotidianas. Neste enfoque, observamos que não raras vezes, no cotidiano escolar não damos a devida atenção à constituição da família que cerca esse aluno e de onde ele traz suas primeiras noções de relação com o outro. É a família que estabelece também a relação com a escola e os professores deste aluno no momento em que escolhe a escola do filho e a ela se refere respeitosamente ou não.

> Entretanto, por ser considerado natural, expressão do amor e do dever dos pais, o apoio da família ao sucesso escolar ainda permanece mais implícito do que explícito na pesquisa e política educacional, bem como na prática escolar. Igualmente implícitas permanecem as relações de classe e, sobretudo, de gênero, que compõem os modelos de família que conduzem ao sucesso ou ao fracasso escolar (CARVALHO, 2000, p. 144).

Por esta referência de família entre os docentes ainda ser a nuclear e baseada em laços sanguíneos, observamos a dificuldade em aceitar outros arranjos familiares como legítimos. Por vezes as manifestações sobre estas famílias são preconceituosas e expressam um conceito de inferioridade ou menos valor do que a estrutura familiar esperada pelos docentes. Porém, entre os alunos as diferenças na composição familiar já são aceitas com maior naturalidade dentro de um espírito de respeito às diferenças e aceitação do próximo.

De acordo com o IBGE1 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), para fins de realização do censo da população brasileira, o conceito de família é definido como o conjunto de pessoas ligadas por laços de parentesco, dependência doméstica ou normas de convivência,

---

[1]Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/conceitos.shtm acessado em 22/10/2015.

residente na mesma unidade domiciliar, ou pessoa que mora só em uma unidade domiciliar. Com base neste conceito, a pesquisa realizada no Censo IBGE (2012) revelou que a maioria das unidades domésticas (87,2%) são formadas por duas ou mais pessoas com laços de parentesco. As pessoas que vivem sozinhas representam 12,1% do total e as pessoas sem parentesco são 0,7%. Na comparação entre 2000 e 2010, houve um crescimento na proporção de pessoas morando sozinhas, que passaram de 9,2% para 12,1%. Também houve um aumento de famílias tendo a mulher como responsável (de 22,2% para 37,3%).

Os dados acima apontados configuram uma realidade bastante presente no contexto das escolas públicas, em particular, no contexto pesquisado, a saber, numa escola localizada na periferia de Novo Hamburgo – RS. Nesta comunidade, as famílias possuem configurações diversas, incluindo desde a família do modelo patriarcal (pai, mãe e seus filhos), famílias compostas apenas pela mãe e filhos, famílias cujos avós são responsáveis pelos netos, etc. Em razão disso, a escola, há alguns anos, vem rompendo com algumas práticas que contemplavam apenas uma estrutura familiar como por exemplo, as comemorações do Dia dos Pais e do Dia das Mães. Todavia, no cotidiano, tais datas são bastante enfatizadas principalmente vinculadas ao consumo e este tem sido um desafio cotidiano no contexto escolar. Para contemplar as famílias que tradicionalmente vinham participando de tais celebrações para mães e pais e também acolher as demais configurações familiares, a escola optou pela realização do que denomina como "Festa da Família" que ocorre no mês de maio e agosto, no qual são realizadas atividades lúdicas, culturais (apresentações de teatro, dança, etc.), oficinas, entre outros, visando através destes momentos, estreitar os laços com a comunidade.

Acredito que esta postura da escola aponta para um olhar de maior empatia para estas famílias e que na prática o mais importante é ter alguém que ame, cuide e esteja presente na vida deste aluno de uma forma construtiva. É com esta família que trabalhamos para aproximar nossa prática em sala de aula, compreender o que esperam da escola e convidá-los a construir uma educação pública de qualidade. Com este objetivo faz-se necessário que esta análise da composição familiar nos auxilie a compreender as dificuldades de participação que surgem e de que forma podemos tornar a escola um espaço verdadeiramente democrático.

> No caso da escola pública, reconhece-se que os baixos níveis de escolaridade e renda de sua clientela desestimulam tanto a participação dos pais nas reuniões escolares quanto a adoção de deveres de casa. Agora, porém, o modelo de envolvimento dos pais na escola está sendo assimilado no contexto da atual tendência à descentralização da gestão educacional e melhoria da produtividade e qualidade escolar no sistema de ensino público. (CARVALHO, 2000, p. 147).

[2] Disponível em http://7a12.ibge.gov.br/vamos-conhecer-o-brasil/nosso-povo/familias-e-domicilios.html acessado em 22/10/2015.

Com base no exposto, cabe salientar que é preciso romper com os discursos que culpabilizam somente a família pelo fracasso escolar de crianças e adolescentes. É importante que a atuação da escola seja no sentido de acolher e orientar as famílias, ao mesmo tempo, não sendo conivente com qualquer tipo de violência, desrespeito ou negligência com as crianças e adolescentes Neste sentido, salienta-se a necessidade de que haja uma responsabilidade mútua e uma articulação entre a escola e a comunidade buscando valorizar, acolher e estimular o afeto, a convivência e a parceria com as famílias. Tal atitude implica compreender que cada composição familiar é única, traz suas marcas da história, das vivências e de sua formação como parte de uma sociedade em mudança.

Na próxima seção, apresento algumas considerações acerca da atuação da gestão escolar na articulação entre família e escola a partir de uma breve revisão de literatura.

## 2.1 Atuação do gestor na articulação família e escola – considerações preliminares do estudo

Neste tempo como docente, percebo que a fomentação da participação da família na escola tem muito da ação do gestor neste processo de abertura, escuta e democratização do espaço escolar. Espaços que já estão estabelecidos para esta escuta passam a ser esperados pelas famílias, alunos e funcionários durante o ano. O gestor precisa zelar para que estes espaços de escuta sejam realmente aproveitados para uma discussão sobre os rumos da escola e da educação que nela é construída.

> As diversas alternativas de democratização que vêm sendo praticadas país afora, por vezes esbarram na própria institucionalização da idéia, a ponto da forma tomar o lugar do conteúdo, ou seja, a busca pela ampliação do diálogo e da participação das pessoas na gestão da escola e da educação pública se transforma na simples organização formal de espaços de representação, os quais, por mais importantes que sejam, não são suficientes para levar a termo o necessário avanço democrático. (SOUZA, 2004, p. 15 )

Na escola onde atuo, a participação das famílias se dá basicamente com a realização de reuniões mensais da APEMEM (Associação de Pais e Mestres das Escolas Municipais) que tem uma função de decisão e fiscalização do uso das verbas, decisões quanto a promoções e festas que a escola fará durante o ano e como estes recursos serão investidos dentro do espaço escolar. A participação nestas reuniões é bastante grande no início do ano letivo e vai diminuindo conforme o ano passa. Seguidamente os pais precisam ser convidados novamente e relembrados da importância de sua participação. Diante disso, Souza (2004) enfatiza que cabe ao gestor buscar coletivamente com a comunidade escolar a adoção de estratégias que viabilizem a ampliação dos espaços de participação. Requer ainda torná-los relevantes para

que as famílias sintam-se contempladas em seus anseios quanto à escola que querem para seus filhos.

Nas escolas do município de Novo Hamburgo ainda não foram formados os Conselhos Escolares, espaços que trariam um novo enfoque para a participação da família no ambiente escolar, pois ampliam esta participação para setores também pedagógicos da escola. A discussão acerca da formação dos Conselhos iniciou-se no ano de 2013 porém ainda não avançou. Hoje as escolas do município contam somente com as APEMEMs.

> Conselho Escolar, órgão de representação da comunidade educativa, como visto no Caderno 1, trata-se de uma instância colegiada, que deve contar com a participação de representantes dos diferentes segmentos das comunidades escolar e local, podendo constituir um espaço de discussão de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador. (BRASIL, 2004, p. 42 )

Conforme evidenciado acima, aos gestores, juntamente com a comunidade escolar, cabe também questionar sobre os espaços disponíveis para esta participação e se estes estão sendo satisfatórios para todos os envolvidos. Espaços de estudo entre os professores que necessitam compreender a amplitude de uma gestão verdadeiramente democrática na escola.

> [...] apresentar a idéia de gestão democrática como sendo o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Este processo, sustentado no diálogo e na alteridade, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (SOUZA, 2004, p. 15 )

Esta postura do gestor visa desacomodar a visão já estabelecida de participação da família na escola e viabilizar uma reflexão que precisa ser retomada constantemente para que a democratização da gestão escolar seja efetiva.

> Assim, é possível compreender que a gestão democrática é importante não só para o (a) Diretor (a) da escola, uma vez que deve também ser discutida, compreendida e exercida pelos estudantes, funcionários, professores, pais e mães de estudantes, gestores, bem como pelas associações e organizações sociais da cidade e dos bairros. (GRACINDO, 2007, p. 13)

Com esta estratégia o gestor pode firmar parcerias, formar um grupo colaborativo e verdadeiramente responsável pela educação a ser desenvolvida na escola. A qualidade da escola passa pela estratégia de gestão que será implementada pela equipe gestora a fim de que este espaço seja de escuta mútua, reflexão e convivência. Este caminho não se encerra em si mesmo, há que sempre se voltar às leituras, discussões e articulações, pois para o gestor estas parcerias são fundamentais para o sucesso de sua gestão e de toda escola.

Também se faz necessário que o gestor tenha consciência de que as partes envolvidas neste processo democrático precisam ser ouvidas, conversar e confrontar suas expectativas para que decidam juntas o melhor caminho para esta escola. Em sua maioria os gestores ainda

não estão preparados para este envolvimento da comunidade ou para uma gestão colaborativa de todos os envolvidos. Ainda vemos gestores que pautam sua prática frente à comunidade através de uma postura autoritária conforme encontrávamos ao longo de nossa vida como alunos.

# 3 CENÁRIOS E CENAS DO COTIDIANO DO CONTEXTO PESQUISADO – A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA ARTICULAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA

## 3.1 O Cenário da pesquisa - contextualizando a escola

A escola onde apliquei a pesquisa situa-se no maior bairro urbano do município de Novo Hamburgo. Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística3), esta cidade conta hoje com uma população de 238 940 habitantes distribuídos em 223,821 km$^{2.}$ O bairro onde a escola localiza-se é o bairro que ocupa a maior área urbana e também tem a maior população do município. O Bairro Canudos tem uma área de 14,1 Km² e conta com 58.992 habitantes. Os números nos dão a dimensão do espaço em que estamos inseridos. Essa escola é uma das onze escolas municipais de ensino fundamental que atendem ao bairro.

A escola está instalada no bairro há 53 anos e hoje atende 398 alunos distribuídos em dezoito turmas da Faixa Etária 4 ao 5º ano do ensino fundamental. Conta com um quadro de 28 professores, uma secretária que trabalha 20h na escola, uma diretora eleita no ano de 2014, uma coordenadora, três funcionárias na limpeza e duas cozinheiras. O quadro de professores é bastante heterogêneo sendo composto de profissionais que estão prestes a se aposentar e outros iniciando sua carreira no magistério, porém, destas, apenas uma professora não possui formação superior.

A comunidade onde a escola está inserida caracteriza-se por um alto índice de violência e criminalidade sendo conhecida na cidade pelos casos de homicídios, roubo e tráfico de drogas. Como o bairro é muito grande, a maioria de sua população é composta de trabalhadores e famílias que procuram estabelecer-se no bairro e buscar oportunidades de crescimento, porém convivem frequentemente com a forte violência. Para minimizar este enfrentamento diário, a escola oportuniza as famílias ampliar a carga horária das crianças oferecendo almoço e oficinas dentro de programas institucionalizados pelo Governo Federal através da Prefeitura Municipal. Entre as ações governamentais das quais a escola participa, citamos o Programa Mais Educação[4], o qual funciona na escola desde 2009, numa parceira entre a Prefeitura Municipal e o Governo Federal. funcionando da seguinte forma:

> As escolas das redes públicas de ensino estaduais, municipais e do Distrito

---

[3] Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/conceitos.shtm Acesso em 22/10/2015.

[4] Programa foi instituído pela Portaria Interministerial nº 17/2007 e regulamentado pelo Decreto 7.083/10, constitui-se como estratégia do Ministério da Educação (MEC) para induzir a ampliação da jornada escolar e a organização curricular na perspectiva da Educação Integral.

> Federal fazem a adesão ao Programa e, de acordo com o projeto educativo em curso, optam por desenvolver atividades nos macrocampos de acompanhamento pedagógico; educação ambiental; esporte e lazer; direitos humanos em educação; cultura e artes; cultura digital; promoção da saúde; comunicação e uso de mídias; investigação no campo das ciências da natureza e educação econômica (BRASIL, 2011, p.6).

O Mais Educação é uma relação direta com a família que opta que a criança fique 3 horas a mais na escola. Como o espaço físico da escola é pequeno, optamos por oferecer oficinas (judô, fotografias, entre outros), que foram sendo potencializadas nos últimos três anos com a aquisição de materiais específicos e a procura por oficineiros qualificados. A escola optou por adaptar o espaço que tinha e as iniciativas realizadas pela escola e o programa passou a ter mais credibilidade junto às famílias.

No ano de 2015, a escola atende cerca de 100 alunos em turno integral com oficinas de fotografia, taekwondo, letramento, recreação além de receberem lanche a almoço. Também, a partir de uma parceria entre Governo Federal e prefeitura, contamos com o Programa Escola Aberta que oferece diferentes oficinas aos sábados, das 9h às 16h, e conforme o MEC[5]

> O Programa Escola Aberta incentiva e apóia a abertura, nos finais de semana, de unidades escolares públicas localizadas em territórios de vulnerabilidade social. A estratégia potencializa a parceira entre escola e comunidade ao ocupar criativamente o espaço escolar aos sábados e/ou domingos com atividades educativas [illegible]ais, esportivas, de formação inicial para o trabalho e geração de renda oferecidas aos estudantes e à população do entorno.

Além disso, durante o turno regular de aula os alunos participam dos projetos de Mediação de Leitura, Meio Ambiente e Educação Física, com duração de 2h semanais cada, e 1h de Informática. Contamos ainda com Sala de Recursos Multifuncional onde a psicopedagoga atende os casos de inclusão da escola e Laboratório de Aprendizagem onde os alunos com dificuldades de aprendizagem também são atendidos em turno contrário.

A adesão aos Programas Mais Educação e Escola Aberta são uma das estratégias adotadas pela escola para atender às demandas tanto das crianças e adolescentes quanto das respectivas famílias. Todavia, a efetiva participação da família demanda de outras ações e a superação de desafios por parte da gestão escolar que para superá-los necessita escutá-los a fim de que tais ações sejam efetivas e atendam aos interesses coletivos.

Neste sentido, na próxima seção apresento algumas cenas do cotidiano escolar que evidenciam tais demandas e a necessidade de uma maior aproximação entre família e escola.

### 3.2 Cenas do contexto pesquisado – a participação das famílias no cotidiano escolar

[5] Disponível em http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-educacao-basica/programas-e-acoes?id=16739 acessado em 20/10/15.

Como evidenciei no capítulo anterior, no decorrer desta pesquisa o que me inquietou é oriundo da escuta das falas de diferentes segmentos da comunidade escolar, os quais manifestam suas insatisfações com os processos de gestão democrática desenvolvidos no âmbito da escola. Com relação aos alunos, a queixa se refere ao fato de que percebem que muitas vezes não são ouvidos em suas ideias para a escola. No segmento dos docentes, as queixas são direcionadas a diversos fatores tais como a não participação da família na escola, falta de estrutura e organização de horários e calendário. Por outro lado, as famílias relatam que não se sentem acolhidas e/ou capacitadas para opinar sobre o funcionamento da escola.

Aos gestores cabe a tarefa de oportunizar momentos de acolhida e escuta de todos os segmentos envolvidos, porém os espaços já institucionalizados parecem não ceder lugar a um enfoque mais democrático e construtivo onde se discuta os rumos da educação e crie laços de pertencimento e responsabilidade. Talvez seja o momento de repensar inclusive o papel do gestor dentro da instituição, pois sua postura será decisiva na construção deste espaço.

> Toda negação dessa condição democrática de autoridade deve ser interpretada como autoritarismo, que é o modelo predominante na prática de nossas escolas. Nestas, o tipo de autoridade que costuma prevalecer é uma em que, quer na coordenação do esforço humano coletivo exercida pelo diretor, quer no processo de produção pedagógico, se supõe a obediência às ordens resultantes de um poder externo, cujas normas de procedimento foram estabelecidas sem a participação ou a concordância dos que devem obedecer (PARO, 2010, p. 774).

Para exemplificar o acima exposto, descrevo uma situação que presenciei no ano de 2014 no âmbito da escola pesquisada. Na ocasião, um dos brinquedos da pracinha foi retirado pois durante as reuniões de APEMEM (Associação de Pais e Mestres das Escolas Municipais) alguns pais queixaram-se de acidentes que teriam ocorrido. Passados alguns dias da retirada, um grupo de alunos me procurou perguntando quando este seria recolocado. Ao dizer que o brinquedo não voltaria, ouvia a seguinte resposta: “mas nem perguntaram pra gente!”.

A partir desta manifestação de insatisfação das crianças, fiquei pensando em que momentos paramos para ouvi-los e projetamos num espaço escolar voltado para esta infância que pede acolhimento e escuta. Uma vez que nos confrontamos com essa fala das crianças, penso que todos os estudos que realizamos sobre leis e documentos que apontam para a construção de uma escola democrática ainda não trouxeram luz suficiente sobre nossa prática diária a fim de construirmos uma escola verdadeiramente participativa.

Em nossa escola, antes dos Conselhos de Classe trimestrais a coordenadora faz, com todas as turmas, um Conselho Participativo onde os alunos colocam o que gostam e funciona no dia a dia escolar e o que precisa melhorar. Após essa conversa com a turma e o registro, normalmente em forma de cartaz, a professora é chamada de volta à sala para ouvir o que foi trazido pelos alunos e encerra-se ai a participação dos alunos. Vemos que esta participação

assim posta não atende nem mesmo ao que a Convenção sobre os Direitos das Crianças6 traz em seu artigo 12:

> Os Estados Partes garantem à criança com capacidade de discernimento o direito de exprimir livremente a sua opinião sobre as questões que lhe respeitem, sendo devidamente tomadas em consideração as opiniões da criança, de acordo com a sua idade e maturidade. (UNICEF, 1989, p.10).

Acredito ser possível a construção de uma escola democrática onde possamos desenvolver a cidadania através da participação de todos os segmentos na construção deste espaço de aprendizagem. Mas ainda me questiono se nossas queixas frequentes sobre o desinteresse da família, o descaso com a estrutura da escola ou a pouca participação da comunidade escolar poderiam refletir nossa falta de habilidade em oferecer espaços verdadeiramente de escuta destas famílias.

Nesta escola, trabalho 40 horas/semanais há doze anos e, nesse tempo, os espaços de escuta das famílias permanecem os mesmos. Todo início de ano cada professor realiza uma reunião de pais onde se apresenta e explana sua metodologia de trabalho, os problemas da turma e as combinações para o ano letivo. Nesta reunião, fica a cargo do professor realizar ou não uma dinâmica, uma sensibilização ou mesmo uma leitura de texto que possa contribuir para pensarmos o aprendizado dos alunos. Inicialmente, os professores queixavam-se da pouca presença dos pais nos anos finais que a escola oferece (4º e 5º ano), porém, ultimamente, percebe-se a queixa também nos anos iniciais e mesmo na Educação Infantil (Faixa Etária 4 e 5).

Nesta primeira reunião de pais cada turma escolhe um ou mais representantes da turma que participarão durante o ano das reuniões de APEMEM (Associação de Pais e Mestres das Escolas Municipais). Estas reuniões acontecem mensalmente sob o comando da equipe diretiva e destina-se à organização das festas escolares, prestações de contas e decisão quanto ao destino das verbas recebidas pela escola, não há nestes momentos abertura para questões pedagógicas da escola. Costumeiramente, as primeiras reuniões contam com a participação de um grande número de pais, porém, no decorrer do ano percebe-se a redução desta participação. A Lei das Diretrizes e Bases, no artigo 14º, traz a garantia de que a escola deve oferecer estes espaços de participação:

> Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p.7).

Além da reunião inicial, os familiares são chamados a comparecerem na escola trimestralmente para receberem as avaliações dos alunos. Neste momento, ocorre uma

[6]Disponível em https://www.unicef.pt/docs/pdf_publicacoes/convencao_direitos_crianca2004.pdf Acesso em 26/09/2015

conversa particular com a professora que utiliza este tempo para expor os avanços e dificuldades encontrados pelos alunos e fazer combinações para o bom andamento do ano letivo. Novamente há queixas dos professores quanto à ausência de muitos familiares que não comparecem neste momento à escola.

Cabe esclarecer que as famílias são convidadas a participar durante todo o ano letivo quando o aluno apresenta dificuldades em sua aprendizagem ou algum problema de comportamento. Estas conversas são na presença da coordenadora ou diretora, a professora da turma e o familiar do aluno. Esta prática é bastante comum nas escolas e conhecida das famílias, já há um entendimento de que se os pais são chamados é porque há algum problema com o aluno. As famílias também são chamadas a participarem das festas e eventos promovidos pela escola. Nos últimos anos a escola faz basicamente o Dia da Família no mês de maio e agosto, o Aniversário da Escola em abril, a Festa Junina em junho e a Mostra de Trabalhos em outubro. Nestes momentos, as turmas preparam apresentações e a escola aproveita para realizar a venda de lanches destinando o lucro à manutenção do prédio escolar.

Entre as incumbências atribuídas à escola, o artigo 12 da Lei 9394/96 - LDB (Brasil, 1996) prevê a articulação com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola. Logo, repensar frequentemente a forma como se dá essa articulação faz com que a escola busque sair do lugar comum em que costuma basear suas ações para aproximar-se dessas famílias. Mas o que isso significa em termos de gestão escolar? Vejamos…

### 3.3 Estratégias de gestão educacional no contexto pesquisado: a pesquisa socioantropológica como estratégia para o levantamento de demandas

A educação escolar brasileira é definida no artigo 1º da Lei 9394/96 como,

> […] abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (BRASIL, 1996, p.1).

A escola, foco deste estudo, integra a rede municipal de educação do município de Novo Hamburgo – Rio Grande do Sul. A fim de atender as demandas da comunidade, a política de gestão educacional do município tem sido elaborada com base em pesquisas socioantropológicas realizadas nas comunidades onde as escolas encontram-se inseridas. Segundo os dados da Secretaria Municipal[7], no ano de 2014, houve a participação dos cerca de dois mil profissionais que integram a rede, os quais foram à campo no dia 29/04/2014 afim

[7]Disponível em http://novohamburgo.org/site/noticias/educacao/2014/04/01/pesquisa-socioantropologica-mobilizou-profissionais-da-educacao/ Acesso em 22/09/2015.

de concluir a etapa final da 6ª edição da pesquisa, cujo objetivo foi conhecer melhor a realidade dos mais de 24 mil alunos da rede. Com foco no ensino pela pesquisa, todas as escolas municipais elaboraram questões relacionadas à realidade dos bairros e da comunidade em que cada instituição de ensino está inserida.

A Pesquisa Socioantropológica é realizada no município de Novo Hamburgo desde 2009. Neste momento de pesquisa os professores e funcionários das escolas públicas do município visitam as famílias de em média quatro alunos por turma, levando questionários que começaram a ser elaborados pelas escolas a partir da terceira edição da pesquisa, antes disso eram elaborados somente pela mantenedora. Metodologia de pesquisa em que a comunidade é convidada a analisar sua própria realidade, buscando, a partir dos dados, promover uma transformação social, em benefício das próprias pessoas que dela participam.[8]

Na realidade desta escola, a pesquisa socioantropológica é uma ferramenta importante de escuta, aproximação e fonte de dados para a construção de uma escola mais cidadã. Não há como passar pela experiência de percorrer o bairro, visitar as casas, conversar com as famílias, ouvir sobre suas expectativas quanto à escola e voltar para a mesma rotina com a mesma visão e ideias. A vivência da pesquisa mexe com o olhar desse professor, muda o foco e inverte a máxima de que deve partir da família a iniciativa para a participação no espaço escolar.

Esta pesquisa realizada pelas escolas é uma das ferramentas para que haja esta aproximação e escuta entre docentes e comunidades. Como toda estratégia, tem suas falhas e limitações o que não deve impedir novas abordagens e aprimoramento da proposta. Uma dos questionamentos feitos pelos professores é que após a finalização da pesquisa e a tabulação das respostas obtidas, estas informações são encaminhadas à SMED (Secretaria Municipal de Educação) e não há um retorno para os docente. A conversa entre professores e família normalmente ocorre no espaço da escola, acredito que o fato de colocar a família e não a escola como ponto de encontro inverte a lógica que estamos acostumados no processo de escuta da comunidade escolar.

> As escolas recebem hoje alunos de diferentes origens sociais, culturais, familiares, portadores vivos das contradições da sociedade. É preciso que o grupo de dirigentes e professores definam formas de gestão e de convivência que regulem a organização da vida escolar e as práticas pedagógicas, precisamente para conter tendências de discriminação e desigualdade social e assegurar a todos o usufruto da escolarização de qualidade. (LIBÂNEO, 2009, p. 9)

A pesquisa se repete duas vezes por ano, a fim de aprimorar os processos e monitorar os avanços da proposta. Os diagnósticos realizados a partir das pesquisas possibilitam que as

[8]Disponível em http://educacaointegral.org.br/experiencias/em-novo-hamburgo-diferentes-caminhos-da-educacao-integral-buscam-garantir-aprendizagem/ Acesso em 19/10/15.

escolas passem a construir metodologias e conteúdos mais adequados à realidade dos estudantes. Além disso, a visita permite que as instituições de ensino entendam melhor o contexto familiar e percebam questões que interferem na aprendizagem do estudante, mas que extrapolam suas atribuições.

Na escola onde realizei minha pesquisa as questões da Pesquisa Socioantropológica são elaboradas em conjunto com professores e equipe diretiva visando compreender a realidade do aluno e contemplando anseios dos docentes (imagens no anexo). O objetivo é conhecer a condição real de vida dos alunos e trabalhar com um ensino mais contextualizado. É um elemento fundamental que visa orienta toda ação pedagógica da escola.

Este ano ocorreu em dois momentos distintos: março e agosto/2015 contemplando as seguintes questões:

> Em março:
> 1) Quais são os três lugares mais importantes que existem no bairro?
>
> 2) Cite um exemplo de assunto/projeto/ conteúdo que seu filho teve que fez diferença na vida dele ou da família.
>
> 3) Como você vê o desenvolvimento integral ( Físico/ intelectual/ social/ relacionamentos/ comportamentos) afetivo de seu filho?
>
> 4) Como você auxilia seu filho nas atividades solicitadas pela escola? Liste ações que a família pode contribuir com a escola.
>
> 5) Quais os temas e assuntos que você julga necessários serem trabalhados na escola?
>
> Em agosto:
>
> 1) Cite um exemplo de assunto/ projeto/ conteúdo que seu filho teve que fez diferença na vida dele ou da família.
>
> 2) O que a família deseja para seu filho no futuro e de que maneira está contribuindo para que isso aconteça?
>
> 3) Explique a rotina de seu filho ( televisão, computador, horário para dormir, alimentação, tarefas da escola.
>
> 4) De que maneira a família da limites para o filho?
>
> 5) Como a família auxilia a escola quanto a questão de regras, combinações?

Na segunda etapa da pesquisa, os docentes reuniram-se para analisar os resultados, repensar suas práticas e relatar as vivências das visitas às casas dos alunos. Neste momento, muitos passam a compreender as limitações, organização e dificuldades de determinadas famílias e buscam trabalhar com esse aluno de maneira que se leve em consideração essa vivência familiar. Dessa forma, o docente também procura ficar atento, pois sabe da importância da família na construção de uma aprendizagem significativa e procura aproximar-se para realizar um trabalho em parceria. O que ocorre muito neste processo é a sensibilização deste docente para uma situação de risco, uma nova organização familiar ou simplesmente uma simpatia por esta família visitada que recebe de forma tão alegre este professor.

## 4. DESAFIOS POSTOS À GESTÃO ESCOLAR NA ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA ARTICULAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA

> A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar. (BRASIL, 2004, p 15)

Com base em tais pressupostos, no decorrer do estudo foram feitas as seguintes questões a oito (08) educadores que atuam no contexto escolar pesquisado: Em sua opinião, a comunidade escolar é participativa nas ações desenvolvidas pela escola? Dos profissionais que responderam a esta pesquisa, três trabalham com Educação Infantil e cinco com Ensino Fundamental.

Nas respostas trazidas, os professores apontam para uma boa participação nas festas e eventos da escola, porém quando se trata de assembleias ou reuniões eles percebem que essa participação se reduz significativamente. Uma das razões para esta diferença pode estar no fato das famílias não se sentirem aptas a opinar dentro do espaço escolar. Esta constatação observamos na resposta de uma das professoras de Ensino Fundamental que diz:

> *A comunidade escolar participa nas ações desenvolvidas pela escola, na parte que está designada a ela como: acompanhar passeios, ajudar nas promoções (venda de rifas) e nos eventos que a escola faz.(Professora A)*

A resposta da professora aponta para uma postura dentro da escola de que há ações que são especificamente das famílias sendo assim, obviamente há ações que, segundo a visão dos professores, não são de competência das famílias. Este aspecto observado na pesquisa aponta para a dificuldade que a escola tem em abrir novos espaços e canais de participação para a comunidade escolar no sentido de atuar de forma mais efetiva na tomada de decisões. Logo, tal participação ocorre na maioria das vezes atrelada a festas, eventos e espaços destinados à arrecadação de verbas para a escola. Assim, vemos que a escola, veladamente, não autoriza a participação dos pais no âmbito pedagógico, espaço este onde somente os professores pensam estar qualificados para opinar e decidir.

> Assim, a participação pode estabelecer familiaridade com a luta política democrática, sendo importante o seu desenvolvimento no cotidiano educacional, pois a participação efetiva e ativa dos diferentes agentes sociais e educativos - entre eles pais/ família - na tomada de decisões, contribui para a reflexão sobre a questão de também serem atores responsáveis pela história que se faz no âmbito escolar e no âmbito da sociedade. (RESCIA & GENTILINI, 2006, pp.3-4)

Esta discussão foi trazida no último ano quando a SMED (Secretaria Municipal de Educação) de nosso município trouxe a ideia de transformar a APEMEM (Associação de Pais e Mestres das Escolas Municipais) em Conselho Escolar com funções também pedagógicas.

Em diversas reuniões os docentes questionavam quais as qualificações que os pais tinham para opinar, já que os professores é que ficam diariamente na escola e têm formação específica para tomar decisões quanto a questões pedagógicas. Vê-se claramente nesta postura o limitador colocado pelos docentes na participação familiar.

> A participação não tem o mesmo significado para todos, tratando-se, portanto, de uma palavra que tem vários significados. Ela apresenta diferenças significativas quanto à natureza, ao caráter, às finalidades e ao alcance dos processos participativos. Isso quer dizer que os processos de participação constituem, eles próprios, processos de aprendizagem e de mudanças culturais a serem construídos cotidianamente. (BRASIL, 2004, p 16)

Penso que a cobrança, por parte da escola, de que a família tem obrigação de acompanhar e auxiliar na aprendizagem de seus filhos é suficiente para que tenham poderes de decisão em esferas pedagógicas onde somente os docentes hoje opinam. Essa postura, na maioria das vezes velada, reflete diretamente na postura dos pais dentro do ambiente escolar. Nos espaços abertos pela escola para ouvi-los não há uma discussão quanto à proposta pedagógica da escola, pois estes pais/mães não se sentem confortáveis para opinar nesta esfera do trabalho escolar.

> Na realidade educacional e, mais especificamente, no cotidiano escolar, a interação entre escola e família pode ocorrer de forma eficiente se houver uma comunicação ampla, onde a relação estabelecida entre gestores, professores e pais, por exemplo, seja realizada num plano que vise relações horizontais. (RESCIA e GENTILINI, 2006, p.3)

Outro ponto a ser ressaltado aparece na resposta da professora B:

> *Penso que há uma distorção de escolhas, de prioridade. Hoje em dia vemos que as famílias escolhem cada vez menos os compromissos inerentes à educação de seu filho. Usam desculpas como falta de tempo, trabalho, enfim, sempre arrumam algo que seja mais importante do que os assuntos da escola. São as distorções do que realmente seja prioridade. (Professora B)*

A observação desta professora quanto à distância da família no dia a dia escolar é um ponto que frequentemente aparece nas falas dos docentes que se queixam do abandono familiar que a escola sofre. Se por um lado a participação da família é cerceada dentro dos limites que os docentes impõem, por outro estes mesmos docentes reconhecem o afastamento desta família das atividades da escola. Neste contexto, seria importante que repensássemos que envolvimento esperamos e de que forma queremos que ele aconteça.

> A participação pode ser entendida, portanto, como processo complexo que envolve vários cenários e múltiplas possibilidades de organização. Ou seja, não existe apenas uma forma ou lógica de participação: há dinâmicas que se caracterizam por um processo de pequena participação e outras que se caracterizam por efetivar processos em que se busca compartilhar as ações e as tomadas de decisão por meio do trabalho coletivo, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade escolar. Isso quer dizer que alguns processos chamados de participação não garantem o compartilhamento das decisões e do poder, configurando-se como mecanismo legitimador de decisões

já tomadas centralmente (BRASIL, 2004 p.16).

A postura adotada pela escola onde os espaços para a participação são restritos e onde a presença da família muitas vezes não é bem-vinda, não colaboram para que esta participação seja efetiva. A postura de responsabilizar a família e colocar sobre ela o desinteresse e a opção pelo não comprometimento com a escola exime o gestor de procurar soluções e fomentar esta participação.

> Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior. Dentre os meios e as condições destacam-se, ainda, a importância de se garantir: infra-estrutura adequada, quadro de pessoal qualificado, apoio estudantil. Outro dado importante é entender a participação como processo a ser construído coletivamente. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não se decreta, não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal (BRASIL, 2004 p 17).

As respostas dos professores também apontam para uma boa participação em festas e eventos promovidos pela escola, assembleias, reuniões e passeios. Em sua maioria, oportunidades de participação onde a comunidade sente-se a vontade e é incentivada a estar presente. Trata-se de um modelo de participação já consolidado e comum nas escolas, os familiares esperam por estes momentos durante o ano letivo e sentem-se seguros em participar. Ainda assim os professores observam que são sempre as mesmas famílias que participam e que pelo número de alunos deveria ter mais pais nestes momentos.

A segunda questão proposta aos professores foi: Que ações a escola poderia adotar visando promover e/ou ampliar a participação da família na escola? Nesta questão os professores sugeriram:

> *Fazer rodas de conversa com pais e professores;*
> *Envolver mais as famílias nos eventos (participar na venda de lanches, construir barracas junto com os professores);*
> *Promover oficinas para os pais dos alunos possam mostrar os talentos que possuem;*
> *Oferecer palestras como conscientização da estrutura e base familiar;*
> *Rodas de chimarrão, gincana, preparação de festividades;*
> *Convidar para apresentações dos filhos;*
> *Ampliar conferências ou fóruns de debate relacionado à escola ou outras questões;*
> *Realizar avalições junto à comunidade e propostas de ações;*
> *Garantir a circulação das informações bem como a qualidade das mesmas por todos os segmentos;*
> *Acolher melhor os pais ouvindo-os e respeitando suas vivências;*
> *Tentar ampliar o número de pais participativos, agregar e não selecionar;*
> *Incentivá-los a participar das atividades não só as festas;*
> *Palestras de conscientização sobre a importância de participarem da vida escolar de seus filhos;*
> *Expor os projetos realizados na escola para a comunidade;*
> *Expor os acontecimentos em murais;*
> *Firmando parcerias com outros profissionais a fim de promover palestras na área da saúde, lazer;*
> *Não somente palestras mas ações onde a família pudesse participar, vivenciar (esporte, cultura).*
> *(Sugestões das professoras para a equipe gestora da escola pesquisada),*

Percebemos que até mesmo os professores fazem propostas que não fogem ao que já está posto. Nas respostas dos professores, observamos que a maioria das sugestões visam a instruir as famílias sobre suas funções quanto às aprendizagens dos alunos e como suas ações implicam sobre o sucesso ou não de seus filhos. Há uma expectativa de que a família possa assumir um papel de coparticipação ativa nas ações da escola. Espera-se que as famílias estabeleçam uma relação de corresponsabilidade no trabalho com a escola auxiliando diretamente nas aprendizagens dos alunos com ações pontuais.

Algumas poucas respostas apontam para momentos de escuta e acolhimento procurando construir coletivamente uma escola democrática e voltada para os anseios das famílias. Em outras respostas vemos a visão de família estruturada que permeia a ação docente despontando em sugestões de palestras sobre base familiar.

> As instituições família e escola constituem-se em ambientes necessários para a vida da criança, podendo buscar melhores condições de comunicação e de entendimento na interação entre si, como forma de contribuição e de corresponsabilidade pelo desenvolvimento social do aluno e da gestão escolar (RESCIA e GENTILINI, 2006, p.3).

Também entre as respostas, vemos a preocupação em informar as famílias, divulgar as atividades da escola e trabalhos dos alunos, buscar uma aproximação através de eventos onde os pais sejam convidados a estarem no ambiente escolar. Estes momentos ocorrem na escola hoje, porém, na visão dos docentes, parecem insuficientes para que as famílias apossem-se deste espaço de cidadania e atuem na construção desta escola participativa. Um viés para esta construção parece estar na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) que norteará as ações educativas da escola durante o ano:

> O projeto político-pedagógico ocupa um papel central na construção de processos de participação e, portanto, na implementação de uma gestão democrática. Envolver os diversos segmentos na elaboração e no acompanhamento do projeto pedagógico constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa. (BRASIL, 2004, p 24).

Observa-se que a ação esperada pelos professores é a mesma em anos de vivência escolar. Poucos professores conseguem ampliar a visão de participação da família na busca de uma gestão democrática da escola. Percebe-se que não há destaque na busca da opinião da família e em ouvir suas opiniões quanto à escola como um todo. Cabe à gestão escolar ampliar a discussão sobre as queixas dos docentes e a visão que estes ainda carregam a respeito da participação da família na escola. Uma discussão séria com embasamento teórico e que busque essa aproximação faz-se necessário uma vez que a ausência da família tem sido sentida em diferentes momentos da trajetória escolar de nossos alunos.

> A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica o aprendizado e a vivência do exercício de participação e tomadas de decisões. Trata-se de processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica de cada sistema de ensino (municipal, estadual ou federal), de cada escola. O importante é compreender que esse processo não se efetiva por decreto, portarias

> ou resolução, mas é resultante, sobretudo, da concepção de gestão e de participação que temos (BRASIL, 2004, p 24).

Nesta pesquisa monográfica, perguntei também às famílias se, em sua opinião, a comunidade escolar é participativa nas ações desenvolvidas pela escola. A pesquisa foi enviada aos pais do 3º do turno da manhã onde estudam vinte e seis alunos, retornaram quinze pesquisas respondidas. Sendo um momento de reflexão sobre essa relação e tendo a vivência da dificuldade em receber retornos das famílias, acredito que a quantidade de pesquisas que retornaram respondidas nos dá uma visão de que as famílias querem participar e serem ouvidas.

Em suas respostas as famílias apontam para uma dificuldade quanto aos horários das atividades organizadas pela escola, falta de interesse nos assuntos abordados e uma desorganização por parte da escola como podemos observar nas seguintes respostas:

> *Comunidade escolar precisa ser formada por um grupo que trabalhe coletivamente para atender as necessidades dos alunos, inclui (alunos, professores, diretores, funcionários, pais, enfim, todos que direta ou indiretamente estão envolvidos com aprendizagem). Nós, como pais e parte do grupo, procuramos sempre participar, mas acreditamos que se possa melhorar a participação de todos. Talvez se consiga isso com mais divulgações e mais organização. Observamos nas festas da escola a falta de organização. ”(Família A)*
> *A comunidade deveria participar mais das ações escolares, pois ainda está muito afastada da realidade escolar. Os pais acham que já estão fazendo o bastante indo uma vez por ano nas reuniões escolares.”(Família B)*
> *Não. A falta de tempo é um fator. A maioria dos pais trabalham nos finais de semana, sendo assim não podem participar de eventos ou festas.” (Família C)*

Vemos que as famílias apontam para um modelo de participação já consolidado no ambiente escolar onde os pais ajudam em festas, participam de reuniões e momentos de entrega de avaliações. Também apontam para a importância de acompanhar o caderno do aluno e auxiliar nas atividades da escola reproduzindo assim uma fala frequente dos professores.

Acredito que não há como fomentar uma participação democrática e cidadã somente oferecendo o mesmo modelo onde as famílias auxiliam nas tarefas escolares e em festas e momentos de arrecadação para melhorias no espaço escolar. Há que se pensar e construir um ambiente de politização, onde as famílias apoderem-se deste espaço e ajudem o gestor a repensar também o pedagógico da escola.

> Pensarmos a democratização implica, portanto, compreendermos a cultura da escola e dos seus processos, bem como articulá-los com as relações sociais mais amplas. A compreensão dos processos culturais na escola envolve diretamente os diferentes segmentos das comunidades local e escolar, seus valores, atitudes e comportamentos. Ou seja, a escola é um espaço de contradições e diferenças. Nesse sentido, quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado em relações de

> cooperação, no trabalho coletivo e no partilhamento do poder, precisamos exercitar a pedagogia do diálogo, do respeito às diferenças, garantindo a liberdade de expressão, a vivência de processos de convivência democrática, a serem efetivados no cotidiano, em busca da construção de projetos coletivos. (BRASIL, 2004, p 26)

Quando os pais são perguntados, também recaem ao que já está institucionalizado. Poucos sugerem algo diferente. Perguntados sobre que ações a escola poderia adotar visando promover e/ou ampliar a participação da família na escola, os pais apontam para:

> *Gincanas;*
> *Reformas e melhorias;*
> *Criar espaços para discussões;*
> *Decisões em reuniões coletivas onde pais e professores podem sugerir melhorias;*
> *Feira de Ciências onde os alunos apresentem seus trabalhos aos pais;*
> *Esporte, música, teatro,*
> *Formar grupos de pessoas para fazer promoções;*
> *Pais terem tema de casa, livros para ler e responder questionários;*
> *Reuniões, comemorações, palestras, eventos;*
> *Atividades que envolvam a família;*
> *Festa da Família, já realizada pela escola.*

Observamos que há interesse por parte das famílias em incluir-se neste espaço desempenhando seu papel de parceira, construção e discussão. Também para que esta participação ocorra de forma eficaz devemos ouvir como estas famílias gostariam de participar, quais os momentos de interesse e de que tempos possuem. A escola deve oferecer subsídios, informações, momentos de troca onde ambas as partes possam colocar suas aflições e sonhos para este espaço escolar. Acredito que assim se constrói um espaço de cidadania e empoderamento de uma escola pública e de qualidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo, busquei ampliar meus conhecimentos acerca da relação entre família e escola realizando a escuta de professores e familiares dos educandos da escola na qual atuo enquanto educadora. Tais estudos permitiram compreender a importância e a complexidade das relações entre família e escola, uma vez que demanda a articulação de sujeitos com trajetórias distintas e expectativas diversificadas com relação aos seus filhos/filhas.

Observando ser uma inquietação junto aos professores, sabemos da importância dos gestores terem este ponto como central para a estruturação de uma escola participativa e democrática. Logo, o desafio posto à gestão escolar consiste em promover a escuta de tais sujeitos potencializando-a mediante ações nas quais possam ampliar sua participação na tomada de decisões na e para a coletividade. Um dos pontos destacados no estudo foi a realização da pesquisa socioantropológica que visa potencializar este momento de escuta proporcionando aos professores o caminho inverso do habitual: os professores vão às casas dos alunos. Como toda nova proposta teve momentos de avaliação e retomada buscando aperfeiçoar este instrumento de aproximação e torná-lo ainda mais rico no sentido de cooperação entre escola e família.

Ao escrever esta pesquisa percebi o quanto as ações da escola estão sedimentadas quase que não havendo propostas diferenciadas para que a comunidade possa se ouvir. Os espaços estabelecidos e institucionalizados limitam aos envolvidos pensar novas formas de participação que fuja do estereótipo de que a família ajuda somente na manutenção, festas, eventos da escola enquanto os professores responsabilizam-se por ensinar. Ao mesmo tempo os professores esperam que a família auxilie nesta aprendizagem responsabilizando-se também pelo desenvolvimento destes alunos.

Este é um primeiro passo de uma nova postura de escuta, diálogo e parceria que precisa ser repensada e construída sobre uma reflexão constante do papel da escola no fomento de uma postura mais ativa por parte da família no ambiente escolar. O que fica evidente é a ação determinante do gestor neste processo de abertura, parceria e elaboração de novas propostas para que essa aproximação seja viável e verdadeiramente democrática levando em conta anseios, sonhos e possibilidades evidenciadas pela família. Escola e família precisam se instrumentalizar para que o diálogo ganhe força e possamos verdadeiramente nos ouvir nesta caminhada de construção de uma escola cidadã.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS


BRASIL. Senado Federal. **Constituição Federativa do Brasil (**Promulgada em 05/10/1988). Brasília: 1988. Disponível em http://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/ind.asp acessado em 10/10/2015.

BRASIL. Lei nº9394/96 - **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996. Disponível em http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf acessado em 22/10/2015.

BRASIL. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares,** Brasília – DF Novembro de 2004

BRASIL, **Ministério da Educação. Programa Mais Educação – passo a passo**. Brasília: 2011. Disponível em http://portal.mec.gov.br/programa-mais-educacao/publicacoes acessado em 22/10/2015.

CARVALHO, Maria Eulina Pessoa de **Relações entre Família e Escola e suas Implicações de Gênero**, Cadernos de Pesquisa, nº 110, p. 143-155, julho/ 2000 Centro de Educação . UFPB

DESSEN, Maria Auxiliadora; POLONIA, Ana Costa da. **A Família e a Escola como contextos de desenvolvimento humano.** Universidade de Brasília, Distrito Federal Brasil. Paidéia, 2007. Disponível em:<www.scielo.br/pdf/paideia/v17n36/v17n36a03.pdf

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. / Regina Vinhaes Gracindo. – Brasília : Universidade de Brasília, 2007

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE – **Censo da população brasileira** – 2010. Brasília: 2010. Disponível em http://7a12.ibge.gov.br/vamos-conhecer-o-brasil/nosso-povo/familias-e-domicilios.html

LIBÂNEO, José Carlos **As Práticas de Organização e Gestão da Escola e a Aprendizagem de Professores e Alunos** *Presente! Revista de Educação,* CEAP-Salvador (BA), 2009, jan/abr 2009

LÜCK, Heloísa **Dimensões da gestão escolar e suas competências** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MIRANDA, Marília; LEITE, Sandra R. M; MARQUES, Emanuely. **Família e Escola: elementos para uma participação democrática.** IN: VIEITEZ, Cândido; DAL RI, Neusa (orgs)

ORG & DEMO, Marília: Oficina universitária, 2010, v.11, n.1, jan/jul. PARO, Vitor Henrique **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010

RESCIA, Ana Paula Oliveira; GENTILINI, João Augusto. **Interação escola e família mediada pela gestão escolar: um estudo de caso**. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação. v. 1, n. 1. 2006. Disponível em <http://seer.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/428> acesso em 02/09/2015.

SOUZA, Ângelo Ricardo de Souza...[*et al*.]. **Planejamento e trabalho coletivo.** Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. - Curitiba : Ed. da UFPR. 2005, p.15-22. 68 p. - (Gestão e avaliação da escola pública; 1).

ONU. Declaração Universal dos Direitos das Crianças. 2007. Disponível em <http://www.dhnet.org.br/direitos/sip/onu/c_a/lex41.htm> Acesso em 10/09/2015

# APÊNDICES

Questões das pesquisas aplicadas:

Prezadas colegas/familiares,

No decorrer do Curso de Especialização em Gestão Educacional ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria - UAB, estou pesquisando sobre as estratégias adotadas pela escola a fim de promover a participação das famílias na escola. Neste sentido, você está sendo convidada(o) a responder as questões abaixo:

a) Na sua opinião, a comunidade escolar é participativa nas ações desenvolvidas pela escola? Justifique sua resposta

b) Que ações a escola poderia adotar visando promover e/ou ampliar a participação a família na escola?

**ANEXOS**

**REPORTAGENS PESQUISA SOCIOANTROPOLÓGICA**

**Educação**

**31/03/2014 17:00**

# Pesquisa socioantropológica mobilizou educadores

Munidos de caneta e papel, cerca de dois mil profissionais da Rede Municipal de Educação de Novo Hamburgo foram a campo no sábado, dia 29 de março, para concluir a etapa final da 6ª Pesquisa Socioantropológica. O intuito é conhecer melhor a realidade dos mais de 24 mil alunos da rede. Com foco no ensino pela pesquisa, todas as escolas municipais elaboraram questões relacionadas à realidade dos bairros e da comunidade em que cada instituição de ensino está inserida. Segundo o secretário de Educação, Alberto Carabajal, a comunidade já está acostumada com a ação e aguarda a visita anual dos professores. “É interessante, pois escutamos temas pertinentes aos estudantes e melhorias para as escolas”, descreve. Entre os pontos e pedidos já constatados nas visitas (foram duas etapas este ano), Carabajal afirma que há um movimento para que abram turmas de Educação de Jovens e Adultos (EJA) para mulheres entre 30 e 50 anos. “Ficamos muito satisfeitos com este retorno, ouvimos a comunidade e organizamos planos pedagógicos para responder um diagnóstico formulado de maneira científica”, completa.

Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF) Presidente Tancredo Neves, no bairro Canudos, foi uma das escolas em que os professores e funcionários realizaram as visitas. Acompanhados do secretário e da chefe de gabinete da Secretaria de Educação (SMED), Cristiane Sousa, os professores Daniel Biegler de Oliveira e Sigfried Luciano Reihner visitaram a casa da aluna Miriã Machado da Luz. No local, eles conversaram com a mãe da aluna, Isabel Cristina Machado da Luz, para conhecer melhor a situação familiar e como a própria família percebe a escola. Por meio de questões como "O que a escola pode fazer para ajudar a melhorar a convivência no bairro?", "Que assunto/tema a família gostaria que fosse abordado nas aulas?", os professores foram anotando e conhecendo os anseios da família em relação ao ensino e à escola. "Acho que a escola está muito boa", descreveu Isabel, que aos poucos foi relatando como se sentia e percebia o cotidiano escolar dos filhos e a

rotina que eles têm em casa. O passo seguinte às entrevistas é a adaptação e formulação do plano pedagógico direcionado de cada escola, sugestões de melhorias, e outras atividades.

Disponível em http://www.novohamburgo.rs.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=65250 Acessado em 20/10/15

**Educação**

**30/03/2015 11:20**

# Pesquisa Socioantropológica mobilizou 2 mil educadores em Novo Hamburgo

Foi realizado no sábado, dia 28 de março, a 7ª edição da Pesquisa Socioantropológica. Os estudantes das escolas municipais de Novo Hamburgo receberam a visita dos professores em suas casas. A ação coordenada pela Prefeitura, por meio da Secretaria de Educação (SMED), foi desenvolvida por cerca de 2 mil educadores. O secretário de Educação, Alberto Carabajal, acompanhou a atividade na Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF) Sen. Salgado Filho, no bairro Canudos. Antes dos professores saírem para as ruas, ele ressaltou a importância desse trabalho. “Essa pesquisa é de extrema importância para que possamos conhecer os desejos dos alunos e pais. É através desse trabalho que podemos melhorar alguns quesitos nas escolas”, salientou.

Divididos em duplas, os professores visitaram as famílias dos alunos que estudam nas turmas em que atuam, aplicando um questionário sobre ensino e aprendizagem elaborado pela SMED e pelas escolas. Entre as perguntas feitas aos familiares dos estudantes está a identificação de locais no bairro que a comunidade considere importante, além de exemplos de conteúdo ou assuntos que os filhos tenham aprendido na escola e que os pais considerem que tenha feito

diferença na vida dos alunos. A diretora da EMEF Sen. Salgado Filho, Giseli Moehlecke, comentou o resultado desse trabalho. “Essas entrevistas nos aproximam das famílias, fazem a escola ter um rosto e uma nova forma de contato com os familiares e os estudantes”, destacou.

Uma das casas visitadas foi da pequena Angeline Vitória Machado, 6 anos, aluna da EMEF Sen. Salgado Filho. Sentada na frente da casa, recebeu a sua professora com muito entusiasmo. “Eu estava ansiosa, gostei de ver ela aqui na minha casa”, comentou Angeline. A avó Geneci Moraes Machado, acompanhou junto com a mãe de Angeline, Monalisa Moraes Machado, a visita dos profissionais da escola. “Acho muito importe esse contato, pois é compartilhado o que está ocorrendo dentro da sala de aula”, salientou Geneci.

As visitas aconteceram em todas as escolas da rede e teve como foco atingir 20% dos alunos matriculados. Para o segundo semestre de 2015, está prevista uma nova etapa da pesquisa. Os dados coletados na 7ª edição da Pesquisa Socioantropológica serão registrados, tabulados e servirão como subsídio para aproximação com a comunidade, atualização do diagnóstico da escola e formulação de uma proposta para o ensino para a pesquisa. Neste ano, as ações foram voltadas à Escola Coruja: Inteligência Comunitária Local, uma estratégia educacional que já está sendo implementada na Rede Municipal de Ensino.

Disponível em http://www.novohamburgo.rs.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=66756
Acesso em 20/10/15