

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A RELAÇÃO FAMÍLIA-ESCOLA: desafios e perspectivas

LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA Y LA RELACIÓN FAMILIA-ESCUELA: desafíos y perspectivas

DEMOCRATIC MANAGEMENT AND THE FAMILY-SCHOOL RELATIONSHIP: challenges and Perspectives

Missiene Lima Alves¹

<https://orcid.org/0000-0002-7506-5525>

Maria da Conceição Silva Lima²

<https://orcid.org/0000-0002-7358-5922>

Resumo:

Este artigo apresenta alguns desafios envolvendo a participação da família na gestão democrática escolar, no contexto família-escola. Ele é oriundo de uma pesquisa qualitativa, que teve por instrumento a entrevista semiestruturada aplicada aos familiares, professores e gestores de uma escola pública no município de Camaragibe-PE. Os dados analisados tiveram como esteio a técnica de análise de conteúdo, apontando para desconhecimentos e desafios nessa relação: Por um lado, embora a família reconheça a importância da escola na vida dos alunos, ainda alega falta de tempo ou desconhecimento de seu papel na gestão democrática, no tocante à participação nas instâncias deliberativas escolares. Por outro, um discurso enraizado de gestores/docentes que apontam desinteresse da família em acompanhar as decisões, não se colocando de maneira mais proativa no sentido de atraí-los para o contexto escolar. Acreditamos que ao evidenciarmos tais dinâmicas, podemos contribuir para ampliar o debate em torno da temática, de forma que a escola possa se tornar verdadeiramente democrática.

Palavras-chave: Família-escola. Desafios. Gestão democrática.

Resumen:

Este artículo presenta algunos desafíos relacionados con la participación familiar en la Gestión escolar democrática. Se trata de una investigación cualitativa, que tuvo como instrumento la

¹ Graduada em Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE.

E-mail: missiene.limaalves@ufpe.br

² Doutora em Educação pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. Professora do Departamento de Políticas e Gestão da Educação da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE.

E-mail: maria.conceicaool@ufpe.br

Como referenciar este artigo:

ALVES, Missiene Lima; LIMA, Maria da Conceição Silva. A gestão democrática e a relação família-escola: desafios e perspectivas. **Revista Pedagógica**, Chapecó, v. 25, p. 1-22, 2023.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22196/rp.v25i1.7276>

entrevista semiestruturada aplicada a familiares, docentes y directivos de una escuela pública de la ciudad de Camaragibe-PE. Los datos analizados se basaron em la técnica de análisis de contenido, apuntando desajustes y desafíos em esta relación. Por un lado, aunque la familia reconoce la importancia de la escuela em la vida de los alunos, aún reclama falta de tempo o desconoce su papel em la Gestión democrática, em lo que se refiere a la participación em los órganos de decisión escolares. Por outro lado, existe un discurso arraigado de directivos/docentes que señalan el desinterés de la familia por dar seguimiento a las decisiones, no siendo más proactivos para atraerlos al contexto escolar. Creemos que al ressaltar tales dinâmicas, podemos contribuir a ampliar el debate em torno al tema, para que la escuela pueda volverse verdaderamente democrática.

Palavras llave: Família-escola. Desafíos. Gestión democrática.

Abstract:

This article presents some challenges for Family participation in management. It comes from a qualitative research, which taught through an instrument a semi-structures interview applied to family, teachers and managers of a public school in the municipality of Camaragibe, Pernambuco state. The data was analyzed as a mainstay of content analysis, showed towards relationship mismatches and challenges in this relationship: on the one hand, although the Family recognizes the importance of the school in the students 'lives, says don't have time, with regard to participation in school decision-making bodies. On the other hand, a speech rooted in managers, who point to the family disinterest, in this way, but they are not more proactive to attract it to decisions in the school context. We believe that by highlighting such issues, we can contribute to broadening the debate around the theme so that the school can become truly democratic, especially in such difficult times.

Keywords: School-family. Challenges. Democratic management.

INTRODUÇÃO

Não é de hoje que a relação família-escola ocupa lugar de destaque entre pesquisadores da área da educação, sobretudo, entre aqueles que estudam a gestão democrática, a partir dessa perspectiva. Enquanto dever do Estado, da família e da sociedade (BRASIL, 1988), a educação em nosso país é vista pelo viés da corresponsabilidade, não sendo a escola a única instância para tal. Ao contrário, ela é mais uma a contribuir na formação do sujeito para o exercício da cidadania e da compreensão crítica do mundo que o cerca, num redesenho que “[...] implica aparentes redefinições da responsabilidade e participação da família na escola [...]” (SILVA; LOVISOLO, 2011, p. 2305).

Nesse sentido, elegemos como objeto privilegiado a investigação acerca da efetivação da gestão democrática, na perspectiva da relação família e escola. Ele se insere

no âmbito de um trabalho de Conclusão do Curso de Pedagogia, no qual as autoras observaram, baseadas nos estágios supervisionados, um distanciamento entre as teorias que envolviam a participação familiar nas decisões escolares, no tocante ao Projeto Político Pedagógico, Conselho Escolar, dentre outras instâncias, e a prática, caracterizada por um afastamento, e em alguns casos, desconhecimento dessas possibilidades advindas do paradigma implementado pela Constituição de 1988, e endossado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996.

Partimos da hipótese que, se de um lado os pais/responsáveis podem se fazer ausentes, por outro, podem existir falhas por parte das escolas e sistemas de ensino em atraí-los para o acompanhamento de seus filhos. Nessa direção, e com foco na dinâmica que envolve o processo de gestão democrática, questionamos: o que a família espera da escola no tocante à gestão? Qual é a participação que a escola espera da família? Quais falhas podem ser apontadas nessa relação? Que desafios estão contidos nessa parceria?

Acreditamos que uma gestão comprometida com os aspectos democráticos precisa compreender além de aspectos pedagógicos. Faz-se necessário que elementos de entendimento do microcosmo social que constituem a unidade escolar possam ser considerados, e com isso, a escola se torne mais assertiva em termos de construir sua identidade, suas metas de formação docente e discente (PARO, 1997). Para tanto, escola e a família precisam manter vínculos, de maneira a pensarem uma formação mais comprometida e cidadã, e que ações colaborativas sejam desenvolvidas, uma vez que “[...] uma ligação estreita e continuada entre os professores e os pais leva pois, muita coisa mais que a informação mútua: este intercâmbio acaba resultando em ajuda recíproca e, frequentemente em aperfeiçoamento real dos métodos [...]” (PIAGET, 2007, p. 50).

Nesse entendimento, quanto maior a interação, maior será o nível de aprendizagem e de qualidade no gerenciamento dos recursos humanos e materiais dentro da escola. Embasadas nessa premissa, nossa pesquisa buscou compreender os desafios da relação família-escola, no tocante à participação/efetivação da gestão democrática. Especificamente, queremos evidenciar as principais dificuldades apontadas por pais/responsáveis e gestão nessa relação; identificar estratégias da gestão escolar que intermedeiam a aproximação da família com a escola, e compreender o impacto dessa dinâmica na garantia da gestão democrática.

Tal interesse se justifica ao observarmos que “[...]em geral, os pais pouca participação exercem na determinação do que acontece na escola e, esse distanciamento pode acarretar empecilhos na vida escolar[...]” (LUCK, 2010, p. 83). Ademais, entendemos que a gestão e a Rede municipal/estadual devam oferecer mecanismos de atratividade, com objetivo de que gestores, docentes, alunos e pais/responsáveis consigam pensar coletivamente e dentro de um conjunto de estruturantes reais, a escola que se quer construir. Além disso, ressaltamos que os estabelecimentos de ensino têm legalmente a incumbência de “[...]articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola[...]” (BRASIL, 1998, art. 12). Portanto, é preciso entender quais impeditivos se fazem presentes de maneira a repensarmos posturas e condutas.

1 ASPECTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E DA RELAÇÃO FAMÍLIA ESCOLA

Cabe esclarecer que tomamos a gestão democrática como um meio pelo qual a escola de forma horizontal, descentralizada, plural e coletiva encara seus desafios reais, otimizando condições de enfrentamento e organização do ensino, a partir dos atores que compõem sua realidade, com vistas a executar sua função educativa em sentido amplo (VEIGA, 2002; LUCK, 2010). Esse modelo significa uma forte ruptura com o padrão técnico-racionalista que vinha sendo desenvolvido no país ao longo de anos, desde as primeiras tentativas de organização do Sistema Educativo, na década de 30, fortemente influenciado pelas teorias da Administração, a exemplo do Taylorismo e do Fordismo, no qual a escola atendia às frentes mercadológicas, secundarizando o viés crítico e humanístico (PARO, 1997).

Nesse contexto, a gestão democrática não pode ser vista como um modismo, mas como um modelo que articula uma luta incessante por uma formação humanizada e incorporada de aspectos democráticos, no qual uma escola se imbuí de sua função reflexiva e crítica, em prol da formação de um cidadão cômico, ativo e sabedor de seus direitos e deveres.

Conforme Libâneo (2013), tal concepção se insere dentro da noção sociocrítica, se distanciando da visão tradicional na qual a escola se materializada como espaço neutro. Ao

contrário, é na e pela contradição nela vivenciada que se almeja formar consciências, implicando (des)construções coletivas. Por tal motivo, quanto mais inserida nos problemas e aspectos da comunidade que a constitui, maior será a possibilidade efetivação da gestão democrática cumprir sua tarefa emancipadora, usando de meios adequados à realização de seus fins, baseados na ética e na liberdade (PARO, 2007), além de se configurar numa condição para se alcançar bons resultados (LIBÂNEO, 2013).

Sendo assim, esse paradigma se consubstancia a partir de elementos pelos quais a participação daqueles que compõem a comunidade escolar consegue ganhar relevo, por meio de ações representativas, afirmativas e diferenciadas, que traduzem as verdadeiras necessidades e a identidade da escola, considerando os sujeitos que nela atuam, influenciam e são influenciados.

Dito isso, Veiga (2002) ressalta que o conceito de gestão incorporado nos dispositivos legais, a exemplo da LDB/96 preconiza também uma autonomia pedagógica, financeira e administrativa. Para tanto, alguns mecanismos foram pensados, com destaque para Projeto Político Pedagógico, o PPP, que seria uma espécie de mapeamento e planejamento a curto, médio e longo prazos das ações escolares, cujas metas precisam estar lincadas com o ideal formativo e a realidade local; e Unidades Executoras, cuja função deliberativa auxilia também do processo de gestão de recursos, como os do PDDE³. Outras instâncias também podem ser citadas, como eleições para gestores, grêmios escolares, dentre outros.

Tais estruturas são relevantes porque subjazem a ideia de que, embora pertencendo a uma mesma rede, nenhuma escola em sua realidade é perfeitamente igual a outra. Assim, os cenários que se entrelaçam no cotidiano escolar dão origem a uma cultura distinta, e esse é um conceito válido na compreensão da importância da gestão participativa. Para Teixeira (2000, p. 15), a cultura escolar é algo “que se constrói no interior da instituição de ensino- variável dependente, portanto, das condições físicas, sociais e econômicas que entram em jogo na organização e no funcionamento interno da escola”.

³Programa Dinheiro Direto na Escola, mecanismo no qual por meio de uma unidade executora-Uex, escolas públicas podem contar com valores federais liberados em conta própria para aquisição de alguns bens de capital e de custeio.

Enquanto instância social singular, entendemos que a função da escola é ampla, diversificada, tornando-se complexa diante das dificuldades deste mundo contemporâneo. Essa instituição necessita ultrapassar os seus muros para acompanhar as mudanças que se processam aceleradamente na sociedade, ressignificando sua prática, e para isso, necessita de apoio da família.

Contudo, encontramos dificuldades em traduzir tais parâmetros para realidade. Queremos com isso dizer que as novas demandas que recaem sobre a gestão exigem planejamento, reformulação, avaliação para acompanhar as evoluções, conectar-se a novas informações, mas não apenas isso. Essa escola precisa falar a mesma língua do aluno, em sintonia com a família, tornando isso, ao nosso ver, um dos pontos nevrálgicos do processo de gestão democrática.

Portanto, entendemos que um dos gargalos reside na busca por maneiras de tornar a família coparticipante das ações, de forma que o processo educativo e gestacional seja algo prazeroso, desafiador. A família pode incentivar, participar, encorajar os estudantes a vivenciarem experiências escolares de sucesso. Podem vivenciar o espaço escolar, colaborando para a sua melhoria por meio das representações, por exemplo. Além disso, “[...]é direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais[...]” (BRASIL, 1990, cap. V).

Assim, conforme Parolim (2003, p. 99) “[...]é importante que família e a escola saibam aproveitar os benefícios desse estreitamento de relações, pois, isto irá resultar em princípios facilitadores da aprendizagem e formação social da criança[...]”. E, se por um lado é interessante que a escola possua uma boa gestão, uma equipe pedagógica qualificada, que saiba criar condições para que a aproximação com a família ocorra sem atropelos, por outro, é preciso que ela crie estratégias com esse núcleo formando parcerias, no sentido de tornar visível a importância da participação dos sujeitos escolares, família, docentes e discentes na dinâmica estabelecida. Tal compreensão é urgente, visto que tal como indicado na pesquisa de Machado (2019, p. 263) ainda persiste “[...] a concepção do gestor como aquele que fiscaliza, que controla processos e que toma as iniciativas [...]”.

Essa impressão pode ter a ver com a própria maneira com que as redes de ensino conduzem seus processos de formação e implementação de políticas públicas, afastando-

se do real sentido de uma gestão participativa, adotando inclusive, indicação direta para gestores, não optando pelas eleições, como nos parece mais aceitável. Afinal, representações via eleição direta dão o tom aos sistemas democráticos, mas ainda representam uma opção para os sistemas (BRASIL, 1996).

A busca por índices, metas de aprovação, ranqueamentos nos conduzem a um contrassenso, ao termos em conta que uma das grandes inovações da gestão democrática é exatamente as especificidades locais serem consideradas e não a adequação a um tipo de escola modelo/padrão. Isso quer dizer que não podemos falar em gestão democrática da escola pública, como versa a Constituição, se nessa escola pais/responsáveis não têm voz ou não se sentem representados.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa se respalda no paradigma qualitativo, que é aquele capaz de produzir novas informações, e que “[...] trabalha um aprofundamento das relações, crenças, valores e comportamentos, oportunizando uma maior compreensão de um grupo social [...]” (MINAYO 2001, p. 34). Ainda, conforme Goldenberg (1997, p. 34), essa abordagem “[...] valoriza o ponto de vista e oferece uma riqueza de fontes de dados, não sendo permitido fazer julgamentos de valor e que seus preconceitos e crenças não desvirtue a pesquisa [...]”.

Para tanto, principiadas por uma pesquisa bibliográfica, buscamos entender o debate em torno dos desafios da gestão democrática, na perspectiva da relação família-escola. Realizarmos uma pesquisa de campo, em uma escola pública que atende os Anos Iniciais do município de Camaragibe, Região metropolitana de Recife-PE, somando um total de 4 visitas. A escolha deu-se em virtude de contatos estabelecidos no período do estágio supervisionado e pela receptividade da gestão à proposta investigativa, além desse município ter se destacado nos últimos anos com seu Índice de Desenvolvimento da Educação Básica-IDEA.

Trata-se também de uma pesquisa exploratória, cujo o objetivo foi **explorar** e compreender problemas existentes no comportamento, investigando experiências individuais, que segundo Gil (2002, p. 50) proporcionam “[...] maior familiaridade com o

problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses [...]”. Como instrumento, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas aplicadas a 02 professoras (A e B), 01 gestora e 05 pais/ responsáveis (Família 1...5), que ocorreram entre os meses de outubro e novembro de 2021. O critério estabelecido foi por adesão. Embora a pesquisa não tenha sido submetida ao comitê de Ética, ressaltamos que todos os cuidados para preservação das identidades dos sujeitos foram respeitados, assim como a assinatura de um Termo de Livre Consentimento Esclarecido (TLCE).

Com base na Análise Temática de Bardin (2012), ocorreu a transcrição dos dados que observou as fases de leitura flutuante, na qual pudemos estabelecer um primeiro olhar sobre as narrativas, sugerindo explicações argumentativas com base nos textos lidos, nas impressões iniciais e visitas organizadas; exploração de material identificando as unidades de registro, momento em que buscamos aproximações e distanciamentos entre as falas dos participantes e nossos objetivos, e por fim, dando o tratamento e interpretação dos dados por meio das nossas inferências. Nesse processo, obtivemos as seguintes categorias analíticas: participação familiar como sinônimo de acompanhamento pedagógico e fator tempo como maior desafio para participação.

Antes de adentrarmos as análises, cabe-nos descrever os sujeitos da pesquisa. Foram entrevistadas 02 professoras (A e B), licenciadas em Pedagogia, atuantes há mais de 10 anos na escola pesquisada. Também a gestora escolar do estabelecimento de ensino, que tem formação em Pedagogia, com especialização em coordenação pedagógica, atuante no magistério há mais de 12 anos, e que ocupava a função de vice-gestora da escola Municipal pesquisada, apenas 10 meses.

Foram também entrevistados 05 familiares (pais/responsáveis), sendo 02 autoidentificados como do sexo masculino e os outros 03 do sexo feminino, com uma média de idade, aproximada, de 31 anos. Dentre esses, apenas 01 afirmou ter concluído o ensino médio. Esse dado é importante, uma vez que em alguns momentos, a falta de escolaridade para ensinar nas tarefas de casa foi um dos argumentos que embasaram a falta de participação e envolvimento nas atividades escolares, ou a não compreensão dos mecanismos da gestão.

2.1 Sobre a relação família-escola na consolidação da gestão democrática: para onde apontam os dados?

Ao tratarmos um objeto que incide situações relacionais entre dois grupos, é sempre interessante a compreensão de como esses sujeitos as percebem. Tal conduta ganha relevo, ao termos em conta que embora com finalidades distintas, tanto a família quanto a escola atuam sobre um único objeto, a saber, a formação do indivíduo. De acordo com Gohn (2005), enquanto a instituição familiar se consubstancia na primeira instância de socialização, apreensão de regras e valores sociofamiliares, a segunda é responsável oficial pela sistematização dos saberes socialmente consolidados⁴. Portanto, ambas preparam “[...]os membros jovens para sua inserção futura na sociedade e para o desempenho de funções que possibilitem a continuidade da vida social [...]” (SZYMANSKI, 2011, p. 216).

Assim, ao serem perguntados sobre o que mais caracterizava a relação família-escola e quais seriam os desafios contidos nesse contexto, os dois grupos fizeram imediata alusão a questões relacionadas ao acompanhamento pedagógico, especificamente, focando as questões de aprendizagens. Para alguns familiares, por exemplo, a relação com a escola/gestão focou na falta de apoio aos filhos nas tarefas escolares, em decorrência de sua não escolaridade, “[...] dificuldade a gente tem muita, porque não temos estudos, nem eu e meu marido, nossa infância foi só trabalho, então, quem pode dar o suporte para o ensino, são os irmãos mais velhos [...]” (FAMÍLIA 3), “[...] eu vou lá quando tem reunião pra entregar prova[...]” (FAMÍLIA 5), “[...] seria bom que os pais participassem mais, vindo às reuniões sobre as notas do semestre [...]” (PROFESSORA A), “[...] Às vezes, fazemos reuniões pedagógicas, e a família não participa [...]” (GESTORA).

Nesse cenário, pudemos relacionar dois aspectos. Primeiro, que a participação ativa na escola apenas ao acompanhamento pedagógico, infelizmente, ainda é comum nas inúmeras instituições de ensino, com destaque, para escolas públicas. Portanto, chama nossa atenção que a noção de participação ainda se encerre no acompanhamento das tarefas escolares, não abrangendo outras possibilidades de intervenção advindas da

⁴ A autora define 3 tipos de educação: formal que ocorre via sistemas oficiais de ensino; não-formal que ocorre de forma intencional em sindicatos, igrejas e outras instâncias; e, informal que é mais espontânea, oriunda da família e amigos.

gestão democrática. Para Bassedas *et al.* (1996, p. 33) isso pode ser explicado ao entendermos que

[...]Existem famílias, por exemplo, que nunca tiveram experiências prévias com a escola e que, quando seu filho inicia a escolaridade, depositam o papel da educação na escola, tomando uma atitude de total submissão e dependência, assumindo uma ignorância total sobre os assuntos relacionados à educação[...].

Segundo, acreditamos que o fato de haver um interesse e uma *mea culpa* em tentar participar das tarefas escolares corrobora com a quebra de um mito de omissão parental, que parece ter se tornado clichê entre pesquisas que estudam a relação família-escola, como anunciado por Nogueira e Resende (2022). As autoras apontam que não podemos creditar apenas a ausência dos pais e não parceria da escola com a família. Outras variáveis precisam ser tomadas, para além do senso comum que atribui aos pais/responsáveis o simples desinteresse, diante de tantas mudanças e dificuldades nos cenários familiares e nas condições de trabalho docente hoje presentes.

Esse pensamento se coaduna aos dados encontrados, no qual o desafio mais recorrente nas falas esteve ligado à falta de tempo, e à dificuldade de adequação da escola aos horários profissionais de familiares. Esse elemento, inclusive, foi tido como fator que mais atrapalhava, segundo eles, uma participação ativa dos familiares na escola.

A representante da família 1 explica que os horários dos turnos escolares não coincidem com o de sua rotina do trabalho, mas que consegue participar, uma vez que leva a filha para a escola e vai buscá-la. Aponta que “[...]apesar de trabalhar o dia inteiro e os horários da escola não baterem com os meus horários, eu consigo trazer a minha filha para a escola e vim buscar. É o apoio que eu posso oferecer no momento [...]” (FAMÍLIA 1). Da mesma forma, o representante da família 3 compreende que a relação com a escola é boa, mas não consegue apoiar o seu filho, e afirma: “[...]o problema é encontrar tempo para ajudar no dever de casa, porque trabalho o dia inteiro fora, e chego cansado [...]” (FAMÍLIA 3).

O mesmo argumento em relação a falta de tempo dos familiares foi apontado pelas docentes como principal desafio, e impeditivo de um estreitamento maior com a escola pois “[...] sua condição de famílias trabalhadoras dificulta um acompanhamento mais

próximo do trabalho acadêmico das crianças. Sua baixa escolaridade também dificulta esse acompanhamento. Mas, mesmo assim, muitas demonstram boa vontade e colaboram[...]” (SZYMANZKI, 2003, p. 68).

Embora reconhecendo o fator tempo como concreto e como dificuldade a ser superada, a Professora-A enfatizou que esse critério não poderia ser aplicado a todos os casos. Sobre isso, argumentou que

[...]a verdade é que a família não comparece na escola para saber como está o aluno e nem arruma tempo para as reuniões, conversar sobre a escola. A gente entende que muitos trabalham e só conseguem trazer e vim buscar a criança. Mas outros a gente conhece, e moram aqui na comunidade e sabe que não têm interesse na evolução do seu filho, depositando assim, toda responsabilidade na escola[...]” (PROFESSORA A).

Para além desse aspecto, para a professora-B outro impeditivo à participação ativa na escola é a falta de interesse, “[...]os pais não têm tempo ou falta interesse sobre as atividades que temos na escola. Vim aqui na escola procurar saber sobre o comportamento da criança, não vai tomar todo o seu tempo[...]” (PROFESSORA B).

Nesse sentido, os dois grupos, família e escola, se aproximam ao relacionarem sua parceria com aspectos de acompanhamento de aprendizagem, o que ao nosso ver é válido, mas minimiza outras possibilidades que vão para além disso, a exemplo da participação nas decisões pedagógicas, administrativas e financeiras que impactarão também nessa categoria.

Outra questão a destacar é a presença nas falas dos participantes, seja na condição de família ou de gestão/docentes, a ideia de que cabe à escola a principal tarefa educativa. Os pais/responsáveis entrevistados não se colocaram em momento algum numa posição mais ativa dentro dessa relação, ora não suscitando outra instância de participação efetiva, para além do acompanhamento das tarefas escolares, ora indicando uma relação de dependência da instituição por motivos particulares, “[...] dependo da ajuda da escola, pois trabalho o dia inteiro [...]” (FAMÍLIA 1), “[...] é na escola que ela vai se tornar gente, né?, aqui ela se educa [...]” (FAMÍLIA 4), “[...] eles acham que a escola faz sozinha [...]” (PROFESSORA B). Nessa direção, a fala da Gestora enxerga uma problemática comum entre os pais/responsáveis:

[...]Um dos principais e mais preocupantes é quando algumas famílias acham que a função da escola é de arcar com a educação da criança em todos os aspectos, não tendo a responsabilidade e o comprometimento com a formação da criança como deveria [...] (GESTORA).

Tais falas denotam que o grupo familiar aqui investigado ainda acredita que a escola tem a responsabilidade de dar conta de toda formação educacional do aluno, eximindo-se, em parte, de maiores responsabilidades no contexto de firmar uma gestão mais participativa, o que se aproxima de uma antiga concepção tradicional e dissociativa de educação, esquecendo-se que.

[...] tanto a família quanto a escola desejam a mesma coisa: preparar as crianças para o mundo; no entanto, a família tem suas particularidades que a diferenciam da escola, e suas necessidades que a aproximam dessa mesma instituição. A escola tem sua metodologia e filosofia para educar uma criança, no entanto ela necessita da família para concretizar o seu projeto educativo[...] (PAROLIM, 2003, p. 99).

Acreditamos que “[...] a escola nunca educará sozinha, de modo que a responsabilidade educacional da família jamais cessará [...]” (REIS, 2007, p. 06), Mas como transpassar a linha que insiste em dividir e afastar familiares e gestores escolares de uma visão mais colaborativa e propositiva, como sinala a gestão democrática?

De acordo com Bordignon (2005), gerir é dialogar com as diferenças em busca de soluções. Nas entrevistas, fica evidente que as famílias reservam à escola a função de educar, colocando-se de forma mais secundária. Embora possamos compreender que na realidade estudada muitos pais/responsáveis precisem trabalhar, e por isso não compareçam à escola em horário regular, o apoio doméstico nas atividades escolares se faz extremamente importante, mas não pode suprimir a possibilidade de decidir, mediante os instrumentos apontados na atual LDB, o tipo de escola que escola se quer.

Por outro lado, gestores e docentes aceitarem a secundarização do papel ativo de pais e responsáveis como normal é retomar uma perspectiva hierárquica e administrativo-gerencialista de se conceber o processo educativo, que já deveria estar ultrapassada (LUCK, 2010). Assim “[...] é comum os sistemas de ensino partirem direto para a negociação/cobrança de responsabilidades da família, sem antes compreenderem as

condições dos diversos grupos de familiares dos alunos, gerando desencontros [...]” (ISHIDA ; SOUSA, 2004, s/p).

É bem verdade que um estado democrático não se faz do dia para noite. Ele requer um reconhecimento de que todos podem construir igualmente um modelo de sociedade, na qual cada sujeito pode intervir, inferir, congregar, optar, criticar. Ora, se tal condição não se faz presente no cotidiano das ações mais corriqueiras e do pensamento dentro das escolas, que deveriam, a princípio promover tais cenários, dificilmente poderá atingir patamares mais elevados.

Como ainda recai muito sobre a gestão a tarefa de atrair os pais/responsáveis para o acompanhamento do chão da escola, indagamos os gestores e docentes acerca de possíveis estratégias utilizadas para esse fim. Durante sua entrevista, a gestora disse que a escola está sempre aberta para a participação da comunidade, através do diálogo, apresentando-se como fundamental para o bom funcionamento da instituição. Segundo ela,

[...]Um das estratégias que a escola utiliza é realização de reunião com os pais, convoca reuniões com o conselho escolar que é formado por todos os representantes da comunidade, sempre para falar sobre assuntos relacionados com o desenvolvimento dos estudantes, em diversos aspectos[...] (GESTORA).

Entretanto, a gestora não explica como são essas reuniões, quais abordagens e estratégias são desenvolvidas, apenas argumenta que nem todos os pais ou responsáveis têm compromisso com o desenvolvimento do seu filho. A exemplo dos familiares aqui entrevistados, sua fala em termos de participação familiar ficou ainda muito restrita ao acompanhamento pedagógico dos estudantes, não abrangendo outros aspectos que tangenciam a relação família-escola, na perspectiva de tomada de decisões acerca dessa.

Embora tenha citado a figura do conselho escolar, que no caso da escola em questão também se consubstancia numa Unidade Executora-UEx, a gestora não trouxe aprofundamentos pertinentes a participações das famílias e deliberações no âmbito desse, a exemplo do emprego dos valores repassados pelo Programa Dinheiro Direto na Escola, o PDDE, que também se incorpora numa política de autonomia escolar, dentro dos moldes da gestão democrática.

Ainda salientamos que em breve leitura Projeto Político Pedagógico-PPP da escola, não encontramos nenhuma estratégia ou alusão sobre a importância da família/responsáveis no gerenciamento da instituição. Alertamos para o fato de que o PPP é considerado o documento identidade da escola, estando nele organizados “[...] pelo menos sete elementos básicos podem ser apontados: as finalidades da escola, a estrutura organizacional, o currículo, o tempo escolar, o processo de decisão, as relações de trabalho, a avaliação [...]” (VEIGA, 2002, p. 06). Portanto, não haver menções diretas à participação e do papel da família na configuração da escola que se quer construir, se configura uma lacuna expressiva.

Nessa direção, nos alinhamos ao pensamento de Silva e Lovisolo (2011, p. 2312) de que “[...] se o gestor educacional apenas afirmar que irá realizar uma gestão participativa e suas ações neguem esta proposta, dificilmente ele conseguirá implantar este novo paradigma de gestão [...]”. E, em detrimento do diálogo ter sido o primeiro argumento sustentado pela gestora ao ser questionada sobre a participação dos familiares na gestão democrática da escola, o fato de não haver uma estratégia traçada ou exemplos mais expressivos de como isso ocorre hodiernamente deixam falhas em seu discurso.

Conforme pontua Paro (1997) a escola precisa se valer de toda e qualquer possibilidade de dialogar com a família, a fim de gerar um compromisso mútuo visando a melhoria da escola e a formação dos estudantes. Acreditamos que a gestão deva utilizar tais momentos, não apenas para apresentar queixas e resultados de aprendizagens, como também de conscientizar a sua comunidade acerca de sua função, suas demandas e da necessidade de um pensamento plural e direcionado para efetivação de sua função pedagógica (PARO, 2007). No caso da instituição pesquisada, pelos relatos analisados, existe o indicativo de que ocorre um chamamento formal aos pais e responsáveis direcionando, apenas, aos aspectos comportamentais e de rendimento dos alunos. Isso talvez justifique o entendimento por parte desses de que sua participação se encerra nesse aspecto.

Com exceção da família 2 que diz que “[...] no ano todo, só tivemos uma reunião com a escola[...]”, os demais representantes das famílias disseram que sempre têm reuniões e que a gestão avisa sobre os encontros, tanto geral com todos os

pais/responsáveis ou no individual, quando se trata especificamente do seu filho, mas o conteúdo está sempre com foco no rendimento escolar.

Ainda acerca desses encontros, para professora-A, a escola sofre com a ausência da família nas reuniões, “[...] pois fica difícil resolver alguns problemas particulares relacionado a cada criança [...]” (PROFESSORA A). Além disso, ela ratifica o discurso da falta interesse pelas coisas da escola, se convocados para discussão de algo para além dessa temática. Em contrapartida, a professora B entende que apesar da escola receber pouca participação da família nas reuniões pedagógicas, ela tem sorte que na sala de aula que assume há mais de 2 anos, “[...] 50% dos pais/responsáveis comparecem na escola quando chamados para falar dos filhos[...]” (PROFESSORA B).

As respostas das docentes indicam novamente certo conformismo com a ausência dos pais/responsáveis em outras dimensões da gestão, além da pedagógica. Entendemos que esse comportamento possa levar a uma apatia no tocante à criação de estratégias capazes de informar e conscientizar pais e responsáveis de suas possibilidades de contribuição com o dia a dia da escola.

Tal impressão foi confirmada pelas famílias 1,4 e 5 que acreditam que falta uma tática mais efetiva por parte da gestão. Esses entrevistados sugerem que uma saída seria uma adequação dos encontros com os pais em horários específicos, como o noturno, considerando que muitos necessitam trabalhar diurnamente, oferecendo a opção para que cada responsável possa dar o suporte ao que a escola necessita, “[...] podiam marcar à noite também [...]” (FAMÍLIA 4), “[...] acho que sem ser na hora do trabalho eu podia vim mais aqui, conhecer melhor como é a escola [...]” (FAMÍLIA 5).

Tais respostas podem significar um interesse genuíno de acompanhamento da organização escolar, que contudo, esbarra na impossibilidades dos gestores escolares e dos docentes que não dispõem desses turnos livres. Esse detalhe é importante pois “[...] ao aproximar a escola da vida ou das preocupações profissionais dos pais, e ao proporcionar reciprocamente, aos pais um interesse pelas coisas da escola, chega-se a uma divisão de responsabilidade [...]” (PIAGET, 2007, p. 50).

Não podemos esquecer que existem ainda outros condicionantes, a exemplo da própria precarização do trabalho docente, e nisso incluímos os gestores, que por vezes, não conseguem pensar o ato pedagógico e a rotina, gerando um acanhamento de ações

mais elaboradas, e aleijando “[...] oportunidades de proporcionar uma maior aproximação com a família, levando em conta os pesquisados e as falas de cada um [...]” (PIAGET, 2007, p. 50).

Portanto, operacionalizar esses mecanismos de encontro, conversa e exercício democrático, por vezes, está muito além da simples vontade, esbarrando nas inúmeras facetas que cercam as famílias e equipe escolar. Ainda assim, salientamos que nos discursos da gestora e das docentes, não houve alusão a qualquer instrumento participativo, no qual os pais pudessem se fazer ouvir, para além das reuniões pedagógicas. Tal fato alinhado à não menção por parte dos familiares de elementos basilares da gestão democrática nos faz acreditar que dentro da realidade estudada, essa não está sendo desenvolvida da maneira com que foi pensada teoricamente, a exemplo do que já nos alertava Paro (1997).

Ainda durante a leitura e análise dos dados, a presença ou ausência de uma parceria mais estreita incidiu em falas que focaram nos impactos na aprendizagem dos alunos. E, por entendermos que o estudo da gestão democrática envolve também compreender quais representações essa tem no imaginário dos sujeitos pesquisados, adentramos nessas análises, uma vez que a maior frequência de relação entre gestão e família/responsáveis esteve ligada ao elemento acompanhamento pedagógico.

Compartilhamos da ideia de que a qualidade da relação família e escola também contribui para o sucesso (ou não) da aprendizagem, tornando-se de fundamental importância que haja uma aproximação diária dessas duas instituições. Conforme reportado pela gestora, “[...] o apoio e o acompanhamento da família no processo de desenvolvimento da criança é de extrema importância, e isso, muitas vezes, se dá com a parceria firmada entre ambas as instituições, escola e família [...]” (GESTORA).

Acerca disso, nos coadunamos a Parolim (2003, p. 99) de que “é importante que família e a escola saibam aproveitar os benefícios desse estreitamento de relações, pois, isto irá resultar em princípios facilitadores da aprendizagem e formação social da criança”. De acordo com a professora-A, é de grande ajuda a família se preocupar com o aprendizado do aluno, para que os pais/responsáveis tragam notícias sobre o comportamento do estudante, e enfatiza que

[...] É muito importante a família ajudar nessa troca de informações referente ao comportamento do estudante, quais as dificuldades de em casa, pois sem essa parceria com a família não há como a escola entender tudo o que se passa do lado de fora[...] (PROFESSORA A).

Para a professora-B, a ausência da família na escola não contribui com o desenvolvimento da criança, porque as dificuldades encontradas em aula não são superadas, se os problemas em casa continuarem. Com isso, salienta que é importante compartilhar informações sobre o que acontece no interior da casa, para que a escola busque estratégias para melhorar tais desafios. Portanto,

[...] É muito importante essa parceria com a família, pois é através dela que podemos vencer dificuldades na sala de aula, pois a criança passa a maior parte em casa e apenas algumas horas na escola. Os pais devem compartilhar dificuldades sobre o alunos para que juntos possamos superá-las. Se a criança não tiver uma estrutura familiar, com certeza, ela chega aqui com dificuldade de aprendizagem, como temos vários alunos na minha sala, por exemplo: chega com fome, às vezes, com a roupa suja, com sono, porém, não conhecemos a sua realidade [...] (PROFESSORA B).

Sobre esse compartilhamento de informações, alguns familiares se mostram bem conscientes, “[...]quando o meu filho não consegue realizar as tarefas, eu sempre aviso a professora a dificuldade dele [...]” (FAMÍLIA 2), ou “[...] porque meu filho tem medo da professora me dizer o comportamento dele em sala de aula, por isso que ele faz tudo direitinho [...]” (FAMÍLIA 3).

Os depoimentos acima indicam uma compreensão de que participação da família na escola provoca um resultado positivo no comportamento da criança, como citado pela família-3 ou um feedback ao docente das incompreensões do aluno, conforme família 2. Entretanto, nenhum elemento reforçou que a família e os responsáveis podem também opinar e definir coletivamente abordagens diversas da gestão no enfrentar de tais desafios, nem por parte dos pais/responsáveis nem da gestão/docentes.

A gestão democrática preconiza uma união na qual os inúmeros elementos participativos permitem uma cogestão onde todos, tanto família quanto escola, ganham. Compreendendo que a educação é papel conjunto, ganha a gestão que compartilha suas responsabilidades pedagógicas, financeiras e administrativas com a família/comunidade, que por sua vez, pode trazer soluções e reflexões da realidade microsocial na qual se

inserem, e ganha a família que terá seus anseios e expectativas escutados e poderá pensar conjuntamente com profissionais da área educativa, soluções. Afinal, gerir é buscar um caminho entre problemas e resultados esperados (PARO, 2007), e isso se torna mais fácil quando todos os envolvidos estão imersos na busca de alternativas.

Nessa direção, acreditamos que nenhuma relação se sustente sem contrapartidas. Se por um lado, a escola transmite o conhecimento, gere o processo institucional e formal de educação, por outro, necessita que a família tome partido de sua função de auxiliá-la nessa empreitada, pois existem variáveis humanas, sociais, econômicas que precisam ser consideradas dentro do processo. Isso tem em conta que nenhuma realidade escolar pode ser comparada. São sujeitos diferentes, necessidades diferentes, anseios diferentes.

Salientamos que todo planejamento eficaz começa por uma avaliação prévia das variantes envolvidas. (Re)conhecer quem são essas famílias, quais questões enfrentam, quais limites são colocados na aproximação com a gestão servem de elemento inicial para que se possa existir uma parceria, no sentido mais estrito do termo, no qual todos compartilham deveres e responsabilidades. Assim, “[...] a gestão escolar comprometida com a garantia do direito à educação de qualidade deve esforçar-se para articular o trabalho pedagógico das unidades educativas com os processos mais amplos da vida social e cultural dos educandos [...]” (MACHADO, 2019, p. 263).

Não queremos com isso desconsiderar o interesse de pais/responsáveis, gestores e docentes pelo desempenho escolar dos alunos, ao contrário. Queremos desmistificar a ideia de que a participação e efetivação da gestão democrática se encerre apenas nesse contexto, tanto por parte da escola quanto da própria família, que conforme as transcrições aqui apresentadas, ainda persistem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao investigarmos a gestão democrática na perspectiva da relação família/escola podemos traçar algumas considerações. Na pesquisa em tela, embora pais/responsáveis reconheçam a escola como um lugar privilegiado, no qual as crianças aprendem, por vezes, delegam apenas à instituição a incumbência em gestar o ambiente escolar, não se colocando presentes na rotina e nas decisões da escola, seja por falta de tempo ou de

conhecimentos específicos dos mecanismos da gestão democrática que lhes permitam maior entendimento dessa função.

E, se por um lado os pais não têm a clareza de como funciona a gestão democrática, e desconhecem seus mecanismos, por outro, a gestão e docentes aqui investigados se colocam numa zona de conformismo com esse cenário, não sendo relatadas estratégias mais contundentes, quer de esclarecimentos, quer de enfrentamentos da situação apresentada.

Entendemos que após mais de duas décadas de sua organização na LDB/96, a gestão democrática ainda caminha vagarosamente para concretização, no tocante ao que suscita em termos de autonomia e empoderamento da escola e das instâncias democráticas no âmbito dessa. A permanência da associação da participação familiar apenas atrelada ao acompanhamento do desempenho escolar torna-se muito pobre, diante das inúmeras possibilidades de aprendizagem coletiva que pais, alunos, gestores, docentes e comunidade têm de pensarem suas realidades e criarem mecanismos inovadores de intervenção.

O exercício da fala e da escuta requer um reposicionamento do grupo gestor, mas não apenas deste. O Sistema deve e precisa fazer valer uma política mais voltada à realização de uma gestão comprometida, seja por meio de formação continuada de professores e gestores, fortalecimento e incentivo às instâncias coletivas de decisão, adoção de eleições diretas para cargos de gestão, visto que essa ainda é opcional, valorização do trabalho realizado. Não se pode pensar a escola, se não há condições básicas de trabalho. Não se pode pensar gestão democrática se não há incentivo, esclarecimentos, vivências.

Gerir democraticamente incide numa abertura ao diálogo e ao entendimento da multiplicidade de pensamentos e conjecturas que envolvem anseios e demandas, para além dos gerenciais inerentes à função. Requer uma articulação de ideias, por vezes contrárias, mas igualmente enriquecedoras que implicam um exercício árduo de abertura, conscientização, renovação, tempo, ouvida e esclarecimentos. Os responsáveis precisam compreender o que é o processo democrático e a partir de que mecanismos eles se consubstancia no chão da escola, para que possam intervir, auxiliar, caso contrário, o desconhecimento pode implicar num afastamento. Pois, “[...] o processo de tomada de

decisão que define as ações da escola em relação ao seu funcionamento interior e a como ela vai lidar com seu entorno deve considerar as peculiaridades de cada instituição [...]” (MACHADO, 2019, p.251).

Dito isso, acreditamos que a gestão e a família têm um grande desafio, diante dos avanços tecnológicos e de mudanças sociais que polarizam visões e compreensões acerca do ato educativo e da própria noção de democracia: o de reaprender o seu papel, e assumir suas responsabilidades na formação do caráter de seus filhos/alunos, reconhecer que são igualmente educadores, assim tendo que estabelecer regras, valores, limites, instâncias de deliberação respeitadas, respeito ao coletivo. Não podendo ser essa função exclusiva nem de uma nem de outra.

Sabemos que não é fácil, mas sabemos que também não é impossível. Faz-se necessária a vontade da escola e de pais/responsáveis para dar o primeiro passo. É urgente que essa parceria ocorra, para que a responsabilidade pela educação e pela condução de algumas questões escolares não recaia somente nos gestores, que por vezes, sobrecarregados e desorientados diante dessa realidade, encontram dificuldades de atuação. Com isso, acreditamos que o direito à educação de qualidade torna-se cada vez mais distante, e de igual maneira, o compromisso com a formação cidadã, elemento singular na vivência da gestão democrática.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2012.

BASSEDAS, Huguet *et al.* **Intervenção e Diagnóstico Psicopedagógico**. 3 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

BORDIGNON, Genuíno. **Conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública**. Brasília: MEC/SEB, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Lei nº 9.394/96. Brasília. MEC, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GOHN, Maria da Glória . **Educação não-formal e cultura política**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MACHADO, Laêda Bezerra. Gestão das instituições de educação infantil: dilemas da prática. **Revista Pedagógica**, Chapecó, v. 21, p. 250-265, 2019. Disponível em <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/issue/view/Vol.%2021%2C%202019> Acesso em 03/12/2022

NOGUEIRA, Maria Alice; RESENDE, Tânia de Freitas. Relação família-escola no Brasil: um estado do conhecimento (1997-2011). **Educação: Teoria e Prática**, Rio Claro, v. 32, n. 65, p. 1-19, 2022. Disponível em <https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/issue/view/1145> Acesso em 12/12/2022

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 8 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

MYNAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: HUCITEC, 2001.

PAROLIN, Isabel. **Professores formadores: a Relação entre família, a escola e a aprendizagem**. Curitiba: Positivo, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PIAGET, Jean. **Seis estudos de psicologia**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Forense- Universitária, 1986.

PIAGET, Jean. **Para onde vai à educação**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2007.

REIS, Risolene Pereira. Relação família/escola: uma parceria importante no processo de ensino e aprendizagem In. **Mundo Jovem**: um jornal de ideias, São Paulo, nº. 373. Fev. 2007, p. 6. Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/pedagogia/relacao-familia-escola-uma-parceria-importante-no-processo.htm>. Acesso em 10 dez. 2022

ISHIDA, Francine Leandra de Melo Rodrigues; SOUZA, Tatiana Noronha de. Gestão democrática: a participação da família na escola. I Seminário Internacional De Pesquisa Em Políticas Públicas e Desenvolvimento Social. **Anais**, Franca-SP, 2014. Disponível em <https://www.franca.unesp.br/Home/Pos-graduacao/-planejamentoeanalisedepoliticaspUBLICAS/isippedes/francine-leandra-de-melo-rodrigues-ishida.pdf>. Acesso em 20 nov. 2022.

SILVA, Tania Mara Tavares; LOVISOLO, Hugo Rodolfo. **A relação família e escola e a gestão democrática:** o papel dos especialistas e as novas figurações do tempo presente.

Florianópolis, UDESC; ANPUH-SC; PPGH, 2011. Disponível em

<https://eventos.udesc.br/ocs/index.php/STPII/stpi/paper/viewFile/310/231>, Acesso em 12 dez 2022

SZYMANSKI, Heloísa. **A relação família/escola:** desafios e perspectivas. Brasília, Editora Plano, 2003.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. 14 ed. São Paulo: Papirus, 2002.

Enviado em: 18-08-2022

Aceito em: 17-03-2023

Publicado em: 12-04-2023