

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL  
TURMA ESPECIAL – REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO

ROSEMERE IMPÉRES LIRA

**GESTÃO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO DAS FAMÍLIAS:** contribuições para a  
prática da direção geral de uma Escola da Rede Jesuíta de Educação

SÃO LEOPOLDO

2019

ROSEMERE IMPÉRES LIRA

**GESTÃO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO DAS FAMÍLIAS:** contribuições para a prática da direção geral de uma Escola da Rede Jesuíta de Educação

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, nível Mestrado Profissional – turma especial Rede Jesuíta de Educação como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional.

Orientadora Profa. Dra. Ana Lúcia Souza de Freitas

SÃO LEOPOLDO

2019

L768g

Lira, Rosemere Impéres.

Gestão escolar e participação das famílias: contribuições para a prática da direção geral de uma Escola da Rede Jesuíta de Educação / Rosemere Impéres Lira. – 2019.

63 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, São Leopoldo, 2019.

“Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Souza de Freitas.”

1. Escolas – Organização e administração. 2. Diálogo. 3. Famílias. I. Título.

CDU 371.11

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecária: Bruna Sant’Anna – CRB 10/2360)

ROSEMERE IMPÉRES LIRA

**GESTÃO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO DAS FAMÍLIAS:** contribuições para a  
prática da direção geral de uma Escola da Rede Jesuíta de Educação

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, nível Mestrado Profissional – turma especial Rede Jesuíta de Educação como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional. Sob a orientação da Profa. Dra. Ana Lúcia Souza de Freitas

Data de aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Ana Lúcia Souza de Freitas (UNISINOS)  
Orientadora

---

Profa. Dra. Daianny Madalena Costa (UNISINOS)  
Avaliadora Interna

---

Profa. Dra. Rosane Oliveira Duarte Zimmer (PUCRS)  
Avaliadora Externa

SÃO LEOPOLDO

2019

## **AGRADECIMENTOS**

O momento de agradecer é sempre muito difícil para nós. Em uma cultura em que valorizamos muito o “ter”, esperamos sempre pelo “receber”, pela “dádiva”, e às vezes, acreditamos que somos os únicos responsáveis e merecedores de cada uma das nossas conquistas. E quando conquistamos algo importante, que transborda em nós sentimentos de felicidade, ficamos tão extasiados, que corremos o risco de esquecer como tudo começou, e o processo que nos possibilitou alcançar o produto. É preciso voltar ao início, e analisar o processo, para somente, então, não apenas constatar, mas sentir na dimensão desse produto, que ele foi coletivamente elaborado.

Esta análise me levou ao encontro de muitas pessoas que contribuíram para a materialização desta experiência e para a concretude dos seus resultados. Cada uma dessas pessoas que sonhou comigo, viveu momentos de emoções e conflitos, auxiliou nas escolhas, por meio da discussão de ideias que se materializaram em palavras e em registros, colaboraram de forma diferenciada para a produção desta dissertação. Neste movimento, decidi organizar os agradecimentos em três categorias: Formação, constituída por todas as pessoas ligadas ao meu processo de produção de conhecimento nesse momento; Profissão, que inclui as pessoas que compartilham comigo das atividades profissionais; e a categoria Transformação, composta pelas pessoas que contribuem para que eu me desenvolva e me faça a cada dia um ser humano melhor.

Na categoria Formação, sou imensamente grata ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, representado por todos os professores e os funcionários, pelo espaço disponibilizado para produção do conhecimento, pelo acolhimento. Registro minha admiração e gratidão à Professora Doutora Ana Lúcia Souza de Freitas pela orientação desta pesquisa e por me ter transformado em uma pessoa melhor, ao compreender que o caminho em busca do conhecimento é árduo, e que ele necessita de esforço pessoal, de enfrentamento dos nossos limites, mas que pode ser percorrido, e que, para isso, sua ajuda foi essencial.

Obrigada às Professoras Doutoradas Daianny Madalena Costa e Rosane Oliveira Duarte Zimmer pela contribuição e participação na banca avaliadora deste estudo. Aos colegas de percurso, com os quais aprendi imensamente. Às amigas Eliana Alencar e Isolina Damasceno, que plantaram sementes de alento e de esperança em meu coração. Vocês me ajudaram a seguir em frente por mais difícil que fosse o momento. Um agradecimento mais que especial às famílias partícipes desta pesquisa,

protagonistas deste capítulo da minha história. Obrigada porque a vossa colaboração possibilitou a realização de um sonho.

Na categoria Profissão, agradeço à Escola Santo Afonso Rodriguez representada pela coordenação e por todos os professores e demais colaboradores, pelo profissionalismo que comporta em si nossa amizade. Um agradecimento especial ao Ir. Jorge Luiz de Paula, SJ e à Rede Jesuíta de Educação, pela confiança e incentivo.

E, por fim, na categoria Transformação, agradeço aos meus amigos que participaram das minhas angústias, e por meio de palavras e de silêncio me disseram: nós acreditamos em sua capacidade. À minha família, estrutura e fortaleza, por quem eu constantemente luto por valores que nos torne pessoas melhores. À minha mãe, Gonçala (in memoriam), pelo amor incondicional. Por me ter feito compreender que o valor das pessoas não está no que elas possuem ou no que são, mas no que elas podem vir a ser. Aos meus filhos, João Ricardo e João Paulo, pelo carinho e torcida. Aos meus irmãos Francisco Impéres, Renato Impéres e Roberto Impéres, pela alegria a cada etapa vencida.

E, na singularidade da minha transformação, sou grata ao meu companheiro, Ivan Sales, pela compreensão nos momentos de ausência e que me dá apoio incondicional em todos os meus projetos.

Porém, tudo isso só se tornou possível, pela existência de uma Energia que criou e mantém o universo: obrigada Deus do meu coração, Deus da minha compreensão, pela possibilidade de viver extraordinárias experiências.

## RESUMO

Este estudo analisa os sentidos e os significados atribuídos à escola na perspectiva de famílias de estudantes do 1º ano do ensino fundamental, que ingressaram em uma Escola da Rede Jesuíta de Educação no ano de 2018 e suas relações com a prática desenvolvida pela Diretora Geral da Instituição. O mesmo foi realizado com 20 famílias da escola campo da pesquisa. A opção em realizar este estudo, embasado nos princípios da pesquisa participante, fortaleceu a ideia de que o trabalho de pesquisa seria realizado juntamente com as famílias, e não apenas sobre elas. A intenção era não ser uma pesquisadora de atuação meramente científica junto aos participantes, mas que eles fossem sujeitos envolvidos em um trabalho comum, interativo e motivado por necessidades individuais e coletivas que, quando compartilhadas, possibilitassem uma reflexão crítica sobre a temática em estudo. O interesse nesta pesquisa gerou o seguinte questionamento: como a criação de espaços de diálogo com as famílias pode sugerir ações de direção geral da escola, com vistas a constituir uma gestão participativa, que ultrapasse a concepção bancária? Assim, estabelece como objetivo geral transformar a prática da diretora geral a partir da escuta às famílias e, de maneira específica viabilizar a escuta às famílias por meio de Rodas de Diálogo, propor estratégias que potencializem a participação das famílias na escola e, revisar o plano de ação da diretora geral e, em seguida redesenhá-lo a partir da escuta às famílias. Tomamos como referência o pensamento de Freire (1987, 1991, 1996) e buscamos o diálogo com Dalmás (2014) e Lück (2006), entre outros, cujos trabalhos investigam a temática da gestão escolar no cenário educacional. Os procedimentos de diálogo com a comunidade aconteceram através de duas Rodas de Diálogo por meio de discussões em pequenos grupos, sínteses apresentadas em cartazes, gravação em vídeos e registros em quadro descritivo de pontos positivos e pontos que precisam ser melhorados. Este trabalho revela que ao estabelecer a relação da prática desenvolvida pela diretora com os sentidos e significados atribuídos pelas famílias, compreendemos que esses dois aspectos estão ao mesmo tempo ligados e isolados. Eles estão ligados, porque algumas transformações nos sentidos e significados da prática da diretora geral, percebidas a partir das falas dos sujeitos, supõem necessariamente transformações da prática da diretora geral, enquanto outras não possibilitam nenhuma transformação. Revela, ainda, que o estudo foi também uma oportunidade de criar na escola a cultura da reflexão crítica sobre a temática em estudo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Diálogo; Famílias; Gestão participativa; Concepção bancária.

## ABSTRACT

This study analyzes the notions and meanings attributed to the school from the perspective of families of first year students from elementary school, who entered a Jesuit Education School in the year 2018 and their relationship with the practice developed by the General Principal of the Institution. It was conducted with 20 families from the school field of research. The choice to carry out this study, based on the principles of the participant research, strengthened the idea that the research work would be carried out together with the families, and not only about them. The intention was not to be a researcher of purely scientific action together with the participants, but that they were subjects involved in a common work, interactive and motivated by individual and collective needs that, when shared, made possible a critical reflection on the subject under study. The interest in this research led to the following question: how can the creation of spaces for dialogue with families suggest actions of general management of the school, in order to establish participatory management that goes beyond banking conception? Thus, it establishes as general objective to transform the general principal's practice by listening to families and, in a specific way, to enable families to be heard through Dialogue Groups, to propose strategies that will increase the participation of families in school and revisit the plan of action of the general principal, and then redesign it from the listening of the families. We took as a reference the thoughts of Freire (1987, 1991, 1996) and sought dialogue with Dalmás (2014) and Lück (2006), among others, whose works investigate the school management theme in the educational scenario. The procedures for dialogue with the community took place through two Dialogue Groups through discussions in small groups, summaries presented on posters, videotaping and records in a descriptive table of positive points and points that were also an opportunity to be improved in school, from the practice of the general principal. This work reveals that as it is established the relation of the practice developed by the director with the notions and meanings attributed by the families, we understand that these two aspects are at the same time connected and isolated. They are linked because some transformations in the senses and meanings of the general principal's practice, perceived from the subject's speeches, necessarily imply transformations of the general principal's practice, while others do not allow any transformation. It also reveals that the study was also an opportunity to create in the school a culture of critical reflection on the subject under study.

**KEY WORDS:** Dialogue; Families; Participating Management; Banking Conception.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Imagens da escola espaço da pesquisa.....	34
<b>Figura 2</b> – Grupos de reflexão .....	37
<b>Figura 3</b> – Apresentações das sínteses dos grupos.....	37
<b>Figura 4</b> – Momento de sensibilização das famílias .....	39

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Artigos elencados .....	20
<b>Quadro 2</b> – Sugestões das famílias não possíveis de realizar .....	49
<b>Quadro 3</b> – Relatos da Roda de Diálogo 1 .....	56
<b>Quadro 4</b> – Relatos da Roda de Diálogo 2 .....	61

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1 DA EXPERIÊNCIA DA PESQUISADORA AO PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
2.1 Estado do conhecimento: alguns estudos sobre gestão escolar .....	18
2.2 A Gestão Escolar para além da prática bancária.....	21
2.3 A Gestão Escolar: o deslocamento do “eu” para o “nós” .....	27
<b>3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DA PESQUISA</b> .....	31
3.1 O contexto da pesquisa .....	32
3.2 Procedimentos de diálogo com a comunidade .....	35
3.2.1 Primeira Roda de Diálogo: sentidos e significados atribuídos à escola .....	36
3.2.2 Segunda Roda de Diálogo: pontos positivos e pontos que precisam ser melhorados .....	38
<b>4 O QUE SE PRODUZIU COM AS RODAS DE DIÁLOGO</b> .....	40
4.1 Sentidos e significados atribuídos pelas famílias .....	40
4.2 Ações de gestão a partir da pesquisa .....	48
4.3 Sugestões das famílias não possíveis de realizar .....	48
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	50
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	53
<b>APÊNDICE A</b> – Relatos elaborados na Roda de Diálogo 01 .....	56
<b>APÊNDICE B</b> – Relatos elaborados na Roda de Diálogo 02 .....	61

## INTRODUÇÃO

Este estudo discute os sentidos e os significados atribuídos à escola na perspectiva de famílias de estudantes do 1º ano do Ensino Fundamental, que ingressaram em uma Escola da Rede Jesuíta de Educação no ano de 2018 e suas relações com a prática desenvolvida pela Diretora Geral da Instituição. Esta parte introdutória apresenta os motivos que deram origem ao interesse pelo tema explicitado, ressaltando a colaboração das famílias partícipes da pesquisa, e a relevância da temática em questão.

Funções envolvendo a gestão de escola sempre estiveram presentes em minha vida desde o ano de 2000, quando finalizei o Curso de Pedagogia, na Universidade Federal do Piauí. No final deste mesmo ano, assumi a coordenação pedagógica do Ensino Fundamental (1º ao 3º ano) em uma escola privada de Teresina. Dois anos depois, em outra escola privada de Teresina, além da função de coordenadora pedagógica do ensino fundamental (1º ao 5º ano), passei a ensinar história e geografia nas turmas de 5º ano, acredito que pela identificação com os conteúdos abordados por esses dois componentes curriculares. No ano de 2007 assumi, em outra escola privada de Teresina, a coordenação pedagógica do ensino fundamental (3º ao 6º ano). Dez anos depois, em 2017, assumi a direção geral da escola onde permaneço até hoje.

Quando vivenciei essas funções, não me contentava em apenas planejar e executar tarefas que me eram delegadas. O que me incomodava era perceber muitas angústias dos estudantes e, também das suas famílias com relação à dificuldade que a escola sentia em garantir uma aprendizagem significativa, além de criar nos alunos sentimentos de aversão e insatisfação em relação ao espaço escolar. A compartimentalização dos conteúdos, a frágil formação de professores, a ausência de uma relação amigável e saudável entre escola e família, configurando-se numa verdadeira transferência de responsabilidades (família que acusava a escola e a escola que acusava a família) são fatores que sempre me inquietaram.

Mesmo consciente de que um dos objetivos explícitos da escola é a formação para a vida; é preparar os estudantes para o desenvolvimento de habilidades que os ajudem na resolução de problemas do seu dia a dia; apesar dos meus saberes acadêmicos e experienciais, fortalecidos pela minha crença de que isso seria possível, não consegui instalar nas escolas, onde atuei, a cultura de escola acessível,

prazerosa e interessante para os alunos. A minha atuação profissional naquele momento já explicitava a marca da inquietação em relação à minha prática.

E assim instalava-se uma contradição: a escola dizia que estava certa e os alunos não compreendiam o que ela dizia. Comecei então a questionar minha prática; buscando em mim não só a responsabilidade de executadora de tarefas, mas a compreensão de que eu não teria somente a preocupação de acompanhar o fluxo normal da escola, mas de reverter esse fluxo, criando possibilidades e estratégias de contribuir com o desenvolvimento de uma prática gestora que minimizasse as fragilidades dos alunos, suas necessidades e a possibilidade de ajudá-los a descobrir novos caminhos.

A necessidade de conhecer e transformar a minha prática profissional move-me para a busca de formação que oriente a ação de educar, seja como professora, coordenadora ou diretora. Por isso, após muitos anos de conclusão da graduação e especialização me propus a fazer o curso de mestrado em gestão educacional, na tentativa de fortalecer minha prática, enquanto gestora, por meio da construção de competências básicas necessárias a quem tem a missão de conduzir os caminhos de uma escola.

Acredito serem as reflexões sobre a ação docente ou gestora, que eu realizava e a ação docente ou gestora que eu imaginava ser possível realizar, a origem da minha pesquisa. A partir do confronto de diferentes questões complexas, vivenciadas durante minha trajetória profissional, saí em busca de práticas que ajudassem na aproximação das vivências ensinadas na escola com as experiências e expectativas dos alunos e suas famílias.

A opção em realizar este estudo, embasado nos princípios da pesquisa participante, fortaleceu a ideia de que o trabalho de pesquisa seria realizado juntamente com as famílias, e não apenas sobre elas. A intenção era não ser uma pesquisadora de atuação meramente científica junto aos participantes, mas que eles fossem sujeitos envolvidos em um trabalho comum, interativo e motivado por necessidades individuais e coletivas que, quando compartilhadas, possibilitassem uma reflexão crítica sobre a temática em estudo.

Realizar este estudo foi também uma oportunidade de criar na escola a cultura da reflexão das práticas desenvolvidas por todos os que nela estão. O compromisso estabelecido na realização da pesquisa não se restringiu apenas à investigação dos sentidos e dos significados atribuídos à escola na perspectiva de famílias de

estudantes do 1º ano do Ensino Fundamental, que ingressaram na escola no ano de 2018, mas principalmente analisar como a criação de espaços de diálogo com as famílias pode sugerir ações de direção geral da escola, com vistas a constituir uma gestão participativa, que ultrapasse a concepção bancária.

A investigação foi realizada em uma escola particular filantrópica pertencente à Rede Jesuíta de Educação, localizada na cidade de Teresina, com famílias de estudantes do 1º ano do ensino fundamental, que ingressaram na escola no ano de 2018, com adesão voluntária dos partícipes do estudo.

A minha trajetória profissional possibilitou compreender que sou fruto das vivências, das experiências, dos conflitos e das contradições que sempre me incentivaram a continuar buscando. A posição de pesquisadora que ocupo neste momento é consequência das muitas angústias e inquietações evidenciadas nos olhares inquietos de estudantes, professores, coordenadores e famílias quando verificam que a escola precisa se (re)fazer para atender às demandas exigidas por uma sociedade em constantes transformações.

Para melhor abrangência da proposta de discussão realizada neste estudo, o trabalho está organizado em quatro capítulos, além da introdução e das considerações finais.

O primeiro capítulo, intitulado **Da experiência da pesquisadora ao problema de pesquisa**, cujo título é justificado pela história do envolvimento da pesquisadora com a rotina de escolas, situa o leitor sobre os motivos da escola do objeto de estudo e os objetivos propostos na investigação.

O segundo capítulo, **Referencial teórico**, traz os referenciais teóricos utilizados na pesquisa. Neste estudo tomamos como referência o pensamento de Freire (1987, 1991, 1996) e buscamos o diálogo com Dalmás (2014) e Lück (2006), entre outros, cujos trabalhos investigam a temática da gestão escolar no cenário educacional.

O terceiro capítulo, **Trajetoira metodológica da pesquisa**, inicialmente apresenta o tipo de pesquisa realizada, discorre sobre o contexto em que a pesquisa aconteceu e justifica a escolha dos procedimentos metodológicos utilizados para a coleta de dados.

O quarto capítulo, **O que se produziu a partir das Rodas de Diálogo**, são apresentados os sentidos e os significados atribuídos pelas famílias e as ações de gestão a partir da pesquisa.

As **Considerações finais**, estabelecem uma linha tênue entre o final e o início de um caminho, que diferentemente do que imaginamos, não segue em uma direção linear, mas é permeado por desafios, conflitos e angústias, próprios do ato de pesquisar.

## **1. DA EXPERIÊNCIA DA PESQUISADORA AO PROBLEMA DE PESQUISA**

A partir das inquietações oriundas da nossa trajetória profissional, em diferentes espaços educacionais, como professora dos anos iniciais do ensino fundamental e ensino superior, coordenadora pedagógica e atualmente diretora de escola e das provocações dos autores-referência deste estudo, vivenciamos a angústia de alunos e, principalmente, das famílias, com relação à dificuldade que a escola tem sentido em seguir o seu verdadeiro papel, que é garantir a aprendizagem de seus estudantes.

Assumir a direção da escola, onde atuamos como gestora desde o mês de fevereiro do ano de 2017, tem nos levado à reflexão de que estabelecer objetivos claros em busca de uma educação de qualidade é o cerne da gestão. E para tanto, é necessário que o gestor assuma um forte compromisso com toda a comunidade educativa no sentido de fortalecer cada vez mais a qualidade da prática desenvolvida dentro da escola.

Por isso, a nossa opção pelo desenvolvimento de uma gestão participativa, surgiu da própria trajetória profissional e disso decorre o desejo de construirmos uma gestão inquieta, curiosa, alegre e “pacientemente impaciente” (FREIRE, 1996, p. 35), voltada para a autonomia; ciente de que existem dificuldades, porém tendo como horizonte a possibilidade de construir espaços de fala/escuta, de movimento e de construção coletiva.

Ao assumirmos a função de gestão aceitamos um novo desafio, pois passamos a atuar num espaço administrativo-pedagógico ou, talvez, pedagógico-administrativo trazendo em nossa bagagem as experiências construídas como docente, como coordenadora pedagógica e como diretora.

Ao ocuparmos esse novo espaço, encontramos outras demandas diferentes daquelas com as quais estava habituada. A ação da gestão é, portanto, configurada pela acolhida de todos os segmentos da comunidade educativa. Ao encararmos esse desafio entendemos que é necessário coordenar ações visando cumprir com nossos

propósitos numa perspectiva efetiva e participativa, buscando coerência entre teoria e prática; entre a fala e o fazer.

Nossos registros do cotidiano da escola evidenciam uma rotina intensa que pede o olhar cuidadoso do gestor sobre a vida dos alunos, a relação alunos-docentes, a formação docente, a relação coordenação pedagógica-docentes, os recursos, a relação com as famílias, os planejamentos, o calendário, os projetos, a acolhida aos estagiários, os editais de concessão de bolsas integrais, a busca por parcerias, como também questões básicas na estrutura física, pois “como ensinar e aprender com alegria numa escola cheia de poças d’água com fiação ameaçadoramente desnuda, com a fossa entupida, inventando enjojo e náusea”? (FREIRE, 1991, p.33). E é nesse contexto, que muitas vezes, senão na maioria, nos vemos num cenário nada animador. Porém, acreditamos ser a gestão um tempo histórico, um tempo de possibilidades e de sonhos que não podem ser enterrados em meio a tantas dificuldades.

Esse conjunto de ações, evidenciado a partir de nossos registros diários, compõe a dinâmica de uma gestão cuja responsabilidade ética é a de dar subsídios e abrir possibilidades para que toda a comunidade educativa possa estar na escola comprometida com o coletivo. Isso significa dizer que nossa intenção é transformar a prática da Diretora Geral a partir da escuta à comunidade escolar, em especial, neste estudo, às famílias dos estudantes do 1º ano do ensino fundamental, ingressantes no ano de 2018.

Buscando concluir estas reflexões retomamos nossa afirmação anterior: nossos lugares e ações gestoras são passageiras. Elas precisam ser sonhadas e renovadas diante das dificuldades impostas pela necessidade de buscarmos o novo, o criativo e o inovador.

A partir desse entendimento, estabelecemos como questão de pesquisa: **como a criação de espaços de diálogo com as famílias pode sugerir ações de direção geral da escola, com vistas a constituir uma gestão participativa, que ultrapasse a concepção bancária?**

Então, no intuito de responder à questão de pesquisa proposta, definimos como objetivo geral:

- Transformar a prática da Diretora Geral a partir da escuta às famílias dos estudantes que ingressaram no 1º ano do Ensino Fundamental, no ano de 2018, na escola espaço da pesquisa.



E como objetivos específicos:

- Viabilizar a escuta às famílias por meio de Rodas de Diálogo
- Propor estratégias que potencializem a participação das famílias na escola
- Revisitar o plano de ação da Diretora Geral e, em seguida, redesenhá-lo a partir da escuta às famílias.

A escolha das famílias de estudantes como sujeitos da pesquisa deve-se a uma especificidade da escola, pois em se tratando de uma escola filantrópica, que atende, com bolsas integrais, aproximadamente 800 crianças e adolescentes oriundos de famílias menos favorecidas; inseridos em contextos de vulnerabilidades, e por assumir o compromisso de ofertar uma educação de qualidade, ocupa uma posição privilegiada em relação à seriedade da educação oferecida à comunidade.

A partir da prática da pesquisadora como diretora geral, constatamos a tímida participação das famílias na rotina da escola. Supomos que essa tímida participação ocorra devido ao medo de perder a bolsa de estudo. O receio de perder a bolsa de estudo as coloca numa postura passiva em relação à instituição. Essa passividade, inferimos, causa uma apatia da comunidade escolar (estudantes, professores, equipe técnico-pedagógica, gestão), uma vez que as famílias se mantêm numa posição de submissão ao que é planejado e desenvolvido pela e na escola.

## **2. REFERENCIALTEÓRICO**

Rever, reposicionar e revitalizar o trabalho desenvolvido na escola e, ao mesmo tempo promover os ajustes necessários do que já fazemos hoje tem permanecido na agenda do cenário educacional.

O modo como os processos são geridos faz as instituições educacionais manifestarem, de forma explícita, o conteúdo do modo de proceder da escola. Dessa forma, este capítulo analisa a gestão como espaço de compartilhamento de responsabilidades, tendo como foco a garantia da aprendizagem dos alunos. Ou melhor, a participação é mais que uma oportunidade de compartilhamento; é um compromisso de corresponsabilização pelo trabalho e pelos resultados alcançados.

A complexidade das relações, o modo como estas se manifestam no ambiente escolar e os processos desenvolvidos nos diferentes espaços da instituição constituem o conteúdo dos processos de gestão. Trata-se portanto, de um movimento contínuo no qual a escola não pode fugir, aprendendo de si mesma, gerando oportunidades de reordenamento das relações com toda a comunidade educativa, e, nesta reflexão especificamente, com as famílias dos estudantes.

### **2.1 Estado do conhecimento: alguns estudos sobre gestão escolar**

O estudo ora proposto objetiva analisar o papel do gestor como provocador de uma gestão escolar partilhada. Para tanto fizemos um breve levantamento do que tem sido produzido, a partir de pesquisa, sobre essa temática.

Para Morosini e Fernandes (2014, p. 155) o estado do conhecimento é “[...] a leitura de realidade do que está sendo discutido na comunidade acadêmica [...]” sobre “[...] uma determinada área, em um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica”.

Nesse sentido, compreendemos que a fundamentação teórica de uma pesquisa é central no que diz respeito ao caminho que se pretende seguir durante o estudo. Perpassar por uma fundamentação teórica que se articule com os diversos aspectos propostos pela pesquisa – o objeto da pesquisa, a metodologia e a análise dos dados – e ainda, no caso do mestrado profissional, a proposta de intervenção, é imprescindível. Assim, buscamos uma fundamentação que nos esclarecesse, de alguma forma, o construto do momento vivido nas escolas hoje, em função das

demandas originadas no contexto sócio-econômico-político em que vivemos.

A realidade da pesquisa proposta neste projeto está focada numa escola particular filantrópica e confessional pertencente à Rede Jesuíta de Educação, o que implica outros fatores na escolha do ponto de vista político e pedagógico que nos permita olhar para essa realidade com preocupações de pesquisadora objeto da pesquisa. Pretendemos, dessa forma, ampliar nossas percepções no sentido de qualificarmos a nossa prática enquanto gestora. Entendemos que é importante que a pesquisa não termine em si mesma, mas possa ampliar o nível de participação de toda a comunidade escolar nos processos decisórios da escola principalmente, nesse estudo, a participação das famílias dos estudantes do 1º ano do ensino fundamental, ingressantes em 2018 na escola espaço da pesquisa.

Buscando fundamentar as ideias a partir das quais queremos analisar, acreditamos ser importante que possamos compreender os movimentos que nos trouxeram à estrutura complexa na qual a escola se constitui hoje, especialmente do ponto de vista político-pedagógico e dos objetivos que são estabelecidos a partir deste cenário – dos conteúdos que são apresentados aos estudantes, da forma como essa apresentação é feita, da prática desenvolvida pela gestão até a participação da comunidade educativa no estabelecimento dos objetivos que nortearão todo o trabalho que acontece na escola.

Interessa-nos, pois, analisar a gestão escolar partilhada com as famílias como espaço de reflexão sobre o papel do gestor na condução de todo o trabalho desenvolvido na escola. Assim, a partir dessa análise, acreditamos na construção de uma proposta de intervenção efetiva e significativa para toda a comunidade educativa, principalmente para os estudantes e suas famílias.

Para o levantamento de produções já existentes acerca da temática gestão escolar, elencamos 03 (três) artigos que, no momento, nos pareceram mais próximos da realidade em que nos propomos realizar nossa pesquisa e estabelecemos algumas relações com o que nos propomos a estudar.

Quadro 1 – Artigos elencados

<b>Título do Artigo</b>	<b>Autor(a)</b>	<b>Ano</b>
Participação da comunidade educativa na gestão escolar	Luísa Veloso, Daniela Craveiro e Isabel Rufino	2012
Gestão escolar: da centralização à descentralização	Elma Júlia Gonçalves de Carvalho	2011
Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas	Sérgio Brasil Fernandes e Sueli Menezes Pereira	2016

**Fonte:** Acervo da pesquisa, 2018

Em nosso estudo a participação da comunidade educativa na gestão escolar é tomada como ponto importante de reflexão, uma vez que nos propomos a analisar o papel do gestor como promotor de uma gestão partilhada, e, neste estudo, com as famílias dos estudantes.

Dessa forma, é de se esperar que a gestão nas instituições educacionais se estabeleça de forma tranquila, que toda comunidade educativa (estudantes, famílias, professores, equipe técnico-pedagógica, gestão...) participem da elaboração das metas a serem seguidas pela escola, pois a gestão participativa é, em nossa concepção, “vista como o caminho a ser seguido pelos gestores para fazer a escola funcionar de forma a atender às expectativas da formação adequada dos alunos-cidadãos”. (FERNANDES E PEREIRA, 2016, p.452). Evita-se assim, “uma incipiente participação das comunidades escolar e local na gestão escolar, afirmam os mesmos autores (p. 453). Os autores tomaram como fator essencial para o desenvolvimento de uma gestão que garanta uma formação significativa para os alunos, a abertura para a participação da comunidade na rotina da escola.

Conforme Veloso, Craveiro e Rufino (2012, p. 815) “existem nas escolas diferentes agentes, [...] alunos, professores, encarregados de educação e a comunidade envolvente em que as escolas se inserem.” Isso quer dizer que as instituições escolares são formadas por pessoas com diferentes anseios e objetivos e por isso exigem inovação e criatividade no modo de gerir, o que nos leva à necessidade de estarmos sempre atualizando a prática desenvolvida de forma que possamos atender aos anseios e necessidades da comunidade escolar, principalmente dos estudantes e suas famílias.

Nesse sentido, acreditamos, corroborando com as autoras anteriormente mencionadas, que não se faz uma gestão solitariamente, é urgente, portanto, que criemos diversas práticas de integração, reconhecimento e legitimação do trabalho colaborativo entre a gestão e a comunidade educativa.

Refletindo sobre a necessidade de se perceber que os novos tempos exigem outras posturas na forma de organização e gestão da educação e da escola, Carvalho (2011, p. 1-2) defende que

As críticas ao centralismo burocrático, à rigidez e à ineficiência administrativas convergiram para a construção de novos modelos e formas mais flexíveis, descentralizadas, autônomas e participativa. A justificativa para essas mudanças tem sido a necessidade de modernização da gestão, apresentada como uma forma administrativa mais eficiente, produtiva, equitativa e de melhor qualidade.

Nesse sentido, percebemos o quão importante é termos como foco a introdução, na escola, de boas práticas de gestão que permitam a participação de toda a comunidade educativa. É verdade que nem todos os gestores são iguais e nem desenvolvem suas práticas da mesma forma no entanto, qualquer que seja o seu lugar, ele deve ser capaz de não só fazer perguntas, mas de dar respostas criativas às perguntas. Como também deve ser capaz de gerar novas perguntas para gerar uma nova situação que envolva todos os sujeitos da escola.

Esse modelo de gestão, portanto, se legitima a partir do momento que concebermos "a participação da comunidade escolar visando à qualidade da educação no âmbito da escola". (FERNANDES E PEREIRA, 2016, p. 456)

## **2.2 A gestão escolar para além da prática bancária**

A gestão, em meio a tantas demandas oriundas da sociedade, tem sido considerada como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento de unidade dos processos que acontecem dentro do espaço educacional, voltados para o desenvolvimento e melhoria da qualidade do ensino que oferece. Assim, a necessidade de fortalecer a qualidade do trabalho desenvolvido na escola, com base na mediação da gestão, tem se apresentado como uma exigência do contexto em que vivemos.

Nosso interesse central neste texto é analisar as características de uma prática gestora participativa, pois

não temos por que fugir ao dever de intervir, de liderar, de suscitar, agindo sempre com autoridade, mas sempre também com respeito à liberdade dos outros, à sua dignidade. Não há para nós forma mais adequada e efetiva de conduzir o nosso projeto de educação do que a democrática, do diálogo aberto, corajoso. (FREIRE, 1991, p. 44)

A participação, nessa concepção, é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação pela falta de vontade de mudar. É a oportunidade da construção de espírito de equipe, visando a efetivação de objetivos institucionais entendidos e assumidos por todos. Vai além de uma simples presença física. É assumir responsabilidade por eventos, ações, situações e resultados. Com esse entendimento negamos a existência de uma “participação passiva” (LUCK, 2013, p. 32).

Segundo a autora

A participação efetiva na escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. Assim os problemas e situações desejados são apontados pelo próprio grupo, e não apenas pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica, gerando, dessa forma, um sentimento de autoria e de responsabilidade coletivas pelas ações educacionais, condição fundamental para sua efetividade, segundo o espírito democrático e a prática da autonomia (LUCK, 2013, p. 33-34)

Portanto, entendemos, que, enquanto gestor, “[...] devemos ser humilde mas perseverantemente nos dedicar” a qualificar nossa prática cotidiana tendo como foco um trabalho colaborativo que envolva toda a comunidade educativa (FREIRE, 1996, p.18). Assim, estaremos “harmonizando os diferentes temperos numa síntese gostosa e atraente” de corresponsáveis pelo processo educativo dando importância ao jeito de ser de cada um e abrindo espaço de escuta e de diálogo no interior da escola. (FREIRE, 1996, p. 24)

Ratificando o exposto acima, Campos (2014, p. 72) afirma que:

Considerando o campo situacional em que se coloca a escola na sociedade pós-moderna, profundas mudanças alteraram o saber-fazer educativo. O conhecimento e a aprendizagem sofreram rápidas e novas interpretações. O ensino passou por transformações que modificaram o sistema de funcionamento didático. Métodos de ensino tornaram-se obsoletos diante das novas referências em que se fez a emergência de linguagens e códigos. A plasticidade do mundo trouxe uma nova condição para a decodificação da realidade por meio da flexibilização. A vida nesta nova ordem social ganhou

alusão ao diverso, à diferença e à multiplicidade. Para traduzir essa dinâmica, a disciplinaridade é insuficiente. Daí o chamamento à interdisciplinaridade.

O mundo mudou. E mudou numa velocidade nunca vista anteriormente. Então, “a mais importante lição para a gestão da escola é a necessidade da mudança permanente, como instituição aprendente, adequando-se de forma crítica às circunstâncias do novo tempo” (CAMPOS, 2014, p. 73). Por isso, as escolas precisam priorizar um modelo de gestão que atenda às novas situações exigidas pela sociedade. Uma gestão que compreenda que “não basta fazer funcionar um estabelecimento, mas o essencial é fazê-lo movimentar-se”. (BARRÉRE, 2013, p. 285)

Surge então a necessidade do desenvolvimento de uma gestão que se efetive a partir do envolvimento e engajamento das pessoas de uma comunidade escolar, “não apenas como indivíduos, mas como sujeitos de um processo que os envolve como grupo [...]”. (DALMÁS, 2014, p. 27), ou seja, uma gestão que vislumbre o rompimento com o “teatro de participação” (LUCK, 2013, p.34).

Considerando o exposto, entendemos que uma gestão participativa, que ultrapasse a concepção bancária (FREIRE, 1987), aquela que impede um “sério empenho de reflexão” sobre a prática (FREIRE, 1987, p. 29), deve ser assumida pelas escolas como necessária, considerando que a participação conjunta de pais, alunos e comunidade escolar pode construir um projeto escolar que de fato promova educação e aprendizagem de qualidade.

Acreditamos, pois, que, enquanto gestor, nos cabe ver o que podemos fazer para competentemente realizar com criatividade e inovação, isto implica o estabelecimento de uma gestão que envolva os diferentes segmentos da comunidade educativa por julgarmos imperiosa a necessidade de sermos coerentes e diminuirmos a distância entre o que dizemos e o que fazemos. (FREIRE, 1996)

Essa postura deve ser fruto do estabelecimento de práticas gestoras que articulem toda a comunidade escolar para a construção de um ambiente de diálogo e participação, pois “é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional [...]”. (LÜCK, 2006, p.15)

É importante destacar que muitos são os desafios a serem enfrentados pela gestão de uma escola. No entanto, viver o presente, sem lamentar o passado e planejar o futuro com vistas à garantia de uma formação que considere o indivíduo em sua totalidade, enquanto ser humano, capaz de atender às demandas do momento

histórico em que vive proporcionando, assim, uma melhoria na qualidade de vida, parece-nos o maior de todos os desafios.

Educar, para Freire (1996), não constitui uma prática neutra, mas sim o posicionamento de quem assume a função de educador. Para ele, toda e qualquer pedagogia deve ser fundada na ética, no respeito à dignidade e à própria autonomia do educando.

Por isso, defendemos, corroborando com Freire (1991, p. 33), que todo gestor deve assumir o “sério empenho em mudar a cara da escola”. Mas para mudar a cara da escola é necessário o envolvimento de toda a comunidade educativa. Não é possível reinventar a escola apenas a partir da vontade, do sonho do gestor.

É urgente que exista:

[...] uma clara percepção, por parte de lideranças políticas brasileiras, de representantes dos mais diversos segmentos que compõem a nossa sociedade, de comunidade e famílias, de que a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento das comunidades e a transformação do Brasil em uma nação desenvolvida, com uma população proativa, saudável, competente, cidadã e realizada, somente se dará caso consigamos promover, o mais urgentemente possível, um salto de qualidade em nossa educação. (LÜCK, 2006, P. 21)

Esse salto de qualidade passa, entretanto, por mudanças significativas de organização, orientação e desenvolvimento dos processos educacionais. E este é o lugar da gestão, pois a intensa dinâmica da realidade escolar aliada à “inconclusão do ser humano” (FREIRE, 1996, p. 15), às novas necessidades do dia a dia, ao dinamismo das mudanças, à sofisticação da tecnologia e à velocidade da comunicação exige de qualquer gestor um perfil aberto a novas ideias, visando a construção de uma gestão “objetiva e concreta, orientada para resultados educacionais de qualidade”. (LÜCK, 2006, p.16)

À luz desse entendimento, é necessário o estabelecimento de “consistentes mecanismos de gestão” (LÜCK, 2006, p.22) que garantam a melhoria dos processos educativo-pedagógicos. É papel da gestão realizar uma prática educativa crítica fundamentada numa ética pedagógica e numa visão de mundo alicerçada em rigorosidade, pesquisa, criticidade, risco, humildade, bom senso, tolerância, alegria, curiosidade, competência, generosidade e disponibilidade...regadas à esperança (FREIRE, 1996).

Para que a escola alcance os ideais de qualidade de ensino e para que a aprendizagem de todos de fato aconteça, é necessário que o gestor seja articulador,



atuante e participativo nas questões que envolvem o campo administrativo-pedagógico e pedagógico-administrativo da escola. O gestor escolar é o maior responsável pela articulação entre as áreas administrativa, financeira e pedagógica da instituição de ensino entendendo que o pedagógico é a razão de ser da escola. Ele deve ser o promotor da “ampliação e da diversificação das fontes legítimas de saberes e da necessária coerência entre o saber-fazer e o saber-ser-pedagógico”. (FREIRE, 1996, p.12)

Entendemos que uma organização pedagógica gerida de forma compartilhada é quem direciona e dá qualidade ao ensino por meio de planejamento, de avaliação da proposta pedagógica da escola, da observação e acompanhamento do desempenho dos alunos, do corpo docente e de todos da comunidade escolar. Nessa perspectiva, o gestor deve partir da realidade da escola como um todo a fim de definir os objetivos e metas para garantir uma aprendizagem de sucesso dos alunos, ou seja: é a partir do encontro de pessoas, por meio da escuta, do diálogo e do debate que se estabelece objetivos comuns, que se provoca crescimento pessoal e comunitário, tornando possível uma educação mais humana e mais participativa.

Assim, dentre os fatores determinantes para uma adequada gestão do processo pedagógico escolar, está o entendimento da gestão como uma prática social, ou seja, como defende Lück (2006, p. 22-23), uma gestão que vá além das “[...] mudanças curriculares, metodológicas ou de modernização de equipamentos e recursos de apoio ao processo educacional” e “[...] estabeleça um novo estilo de relacionamento da instituição com a sociedade em geral e uma nova concepção sobre o significado da educação, da escola e da aprendizagem na sociedade do conhecimento [...]”.

A dinâmica escolar bem conduzida pelo gestor e elaborada/desenvolvida de forma coletiva pode superar o que Freire (1996, p. 28) denomina de “prática bancária”. No entendimento do autor, o espaço escolar deve proporcionar que “o educando mantenha vivo em si o gosto da rebeldia que, aguçando sua curiosidade e estimulando sua capacidade de arriscar-se, de aventurar-se, de certa forma o imuniza contra o poder apassivador do bancarismo” (FREIRE, 1996, p. 28).

Essa prática bancária se caracteriza por conceber “a realidade como algo parado, estático, compartimentado e bem-comportado [...]” e por negar que “só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, impaciente, permanente que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros” (FREIRE, 1987, p.33).

Portanto, numa visão bancária da educação, “o saber é uma doação dos que se julgam sábios aos que julgam nada saber [...]”. “A educação é o ato de depositar, de transmitir valores, conhecimentos [...] negando, assim, que a educação e o conhecimento são processos de busca” (FREIRE, 1987, p.33).

Assim, entendemos que essa negação ao processo de busca opõe-se à gestão partilhada, defendida neste estudo, pois esta entende a escola, enquanto

locus de formação humana, é espaço de diálogo, de trocas, de vida. Portanto, é uma instituição diferente e que deve ser orientada a fim de que se permita a vivência coletiva entre gestores, professores, funcionários, alunos e a família, para que se fortaleça a interação entre os grupos e se faça uma organização autêntica, respeitando as singularidades na pluralidade dos sujeitos. O gestor cumprirá a função de administrar a comunicação entre os sujeitos que compõem a escola, mediando o poder e as relações em busca de definir consensos, desvelando as tramas, encerrando os conflitos e, assim, afirmando a transparência e a democracia (CAMPOS, 2014, p.73-74)

Por conseguinte, o sucesso da organização da escola é avaliado mediante a aprendizagem de seus alunos. Se os estudantes, cada um no seu ritmo, aprendem continuamente, a escola é eficiente, se cada um se sente seguro de suas capacidades de aprender e interessado em resolver situações-problema do seu cotidiano, a escola está cumprindo o seu papel de ajudá-lo a ser autônomo, capaz de aprender pela vida toda. Se os alunos sabem ouvir, opinar, defender valores, respeitar opiniões diversificadas, a escola pode se sentir orgulhosa de cumprir o seu papel.

Portanto, é por meio de uma gestão atuante na organização institucional e “vigilante contra todas as práticas de desumanização” (FREIRE, 2006, p.12) que a escola pode proporcionar aprendizagens significativas, independente de origem social, raça, aparência ou credo de seus alunos, isso significa que estar gestor exige, constantemente, uma reflexão crítica da realidade; é desafiar toda a comunidade educativa “para que percebam que o mundo dado é um mundo dando-se e que, por isso mesmo, pode ser mudado, transformado, reinventado”. (FREIRE, 1991, p. 30)

Outrossim, é por intermédio de um planejamento lúcido e consciente que o gestor impulsionará, diante da equipe escolar, as concepções que a escola deseja implementar. E, de acordo com essa concepção, deve definir o projeto pedagógico e o trabalho de cada profissional que atua na escola com a finalidade de promover aprendizagens contínuas e significativas de todos na escola. Compete ao gestor definir e refletir a forma de avaliação para que possa reforçar seus pontos fortalezas e aprimorar seus pontos fragilidades.

Nessa acepção, a prática do gestor na escola deve, então, como idealiza Freire (1996, p.13), “ser movida pelo desejo e vivida com alegria, sem abrir mão do sonho, do rigor, da seriedade e da simplicidade inerente ao saber-da-competência”. Enfim, é necessário que haja um esforço para que a experiência de ser gestor não seja “sem cheiro, sem cor, sem gosto” pelo contrário, devemos sentir a responsabilidade, como já destacado anteriormente, de “mudar a cara da escola” (FREIRE, 1991) e para isso é necessário a mobilização de toda a comunidade educativa “[...] pois não acreditamos que sozinhos, no gabinete, por mais competentes que sejamos, possamos fazer tudo” (FREIRE, 1991, p. 36).

### **2.3 A gestão escolar: o deslocamento do “eu” para o “nós”**

Na reflexão que fizemos anteriormente estabelecemos como foco, para que a escola seja realmente um espaço de promoção da aprendizagem significativa dos seus estudantes, a necessidade do desenvolvimento de uma prática gestora participativa; que envolva toda a comunidade educativa nos seus processos decisórios.

Assim, entendemos que o cerne de uma gestão participativa, é que “precisamos antes de tudo convencer, quase converter” toda a comunidade educativa à adesão ao projeto estabelecido para a escola. (FREIRE, 1991, p.44).

Concebemos que são dois os âmbitos especificamente em que, habitualmente, se desenvolve a vida do ser humano: a família e a escola. Aí está, portanto, a importância de que ambas, com suas características específicas, avancem juntas com a tarefa comum de favorecer o desenvolvimento harmônico de crianças e adolescentes inseridas nessas duas instituições.

Então, sendo a família a instituição primaz no que se refere à educação, pois é dela que se origina a base pedagógica do ato de aprender e da ação educativa e é nela, que, primeiramente, o indivíduo vivencia o saber aprender, que logo depois também é vivenciado na escola, faremos a seguir algumas considerações acerca da importância da relação saudável entre escola e família para a aprendizagem dos alunos.

Nesse sentido, o processo de educação escolar vem auxiliar e aliar-se ao processo de educação iniciado no seio familiar, de modo que juntas, escola e família, resultem na garantia de uma formação que de fato seja aspecto de inserção de

crianças e adolescentes no meio social e cultural em que vivem, de forma que eles possam agir e intervir no mundo autonomamente.

Assim, compreendemos que há um caminho a ser percorrido para que a escola mantenha uma relação feliz com as famílias dos seus estudantes, para que se estabeleça uma boa aliança entre ambas. Esse caminho aponta que a escola não deve permitir que o principal motivo do afastamento dos pais em relação à escola, atrás da baixa renda e do baixo nível de escolaridade das famílias, seja a má relação com a comunidade escolar. Por isso, é importante que as famílias digam como elas a vêm; de como gostariam que ela fosse e quais são suas expectativas em relação ao espaço escolar.

A partir dos anos 80, o movimento em favor da descentralização e da democratização das escolas públicas encontrou grande apoio e incentivo por meio das reformas educacionais e nas proposições do legislativo. A partir do reconhecimento da importância de democratizar a escola, tornando-a assim, participativa, é que se institucionaliza, sob a forma de leis, a participação de todos e, principalmente da família na gestão e organização das escolas. E a consolidação dessas leis se efetiva quando, em 1996, é aprovada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica - LDB (Lei nº 9.394/96).

A LDB 9.394/1996, em seu artigo 1º, reconhece que “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana (...) e nas manifestações culturais”. Evidenciando assim, legalmente, a importância da base familiar para o desenvolvimento das crianças e dos adolescentes. Porém, um dos grandes desafios das instituições escolares, que tem sido tema de debates para educadores, refere-se exatamente à baixa participação da comunidade, e, sobretudo das famílias, na gestão e nas etapas de ensino desenvolvidas na escola.

A relação gestão escolar e família tem perdido espaço, gerando com isso algumas dificuldades na condução do processo de ensino-aprendizagem. No cotidiano das escolas, temos constatado que a participação das famílias é muito importante para a aprendizagem das crianças e dos adolescentes e que sua ausência, conseqüentemente, gera problemas difíceis de serem sanados somente pela escola.

A educação é um projeto que não se desenvolve sozinho, é necessário como já dito antes, o empenho de todos (gestores, professores, estudantes e famílias) para que tenhamos escolas sempre abertas a novas aprendizagens.

Para Freire (1991) vislumbrar um quefazer participativo e colaborativo, fazendo e refazendo, acreditando que somente juntos podemos potencializar a aprendizagem dos estudantes, se apresenta como imperioso no contexto de qualquer gestão.

Dessa forma, a escola, no seu dia a dia, deve se abrir à participação efetiva e colaborativa das famílias e construir com elas uma relação dialógica e crítica. Isso oportunizará o entendimento de que a escola, concomitantemente, é parceira essencial da família na formação e educação de crianças e jovens, pois colabora para o crescimento intelectual, cultural, social, crítico, científico e espiritual daqueles que são o foco da instituição escolar – os estudantes.

Para Fraiman (2015, p. 295) “Os pais estão o tempo todo influenciando os filhos, ao expressar crenças, conceitos, preconceitos, gostos, preferências, valores, a forma como vêm a escola e seu próprio trabalho”.

Sendo assim, corroborando com o autor, a família deve ser convidada a estar presente e inserida no contexto escolar, uma vez que da mesma forma que não se pode desistir de um aluno, não devemos desistir da sua família.

A LDB 9.394/1996, observando a importância dessa correlação família/escola, prevê em seu artigo 2º que “A educação, dever da família e do estado, (...) tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”, ou seja, os objetivos e finalidades da educação passam necessariamente pela presença e participação da família na escola.

Entretanto, não pretendemos, com isso, eximir a escola de suas responsabilidades, mas ao contrário, torná-la, a partir do desenvolvimento de uma prática dialógica do gestor com toda a comunidade educativa, mais eficiente, eficaz e integral.

É com base nisso que reconhecemos o quão importante é, para o bom desenvolvimento de crianças e adolescentes, o bom relacionamento de pais e escola, porque

o ingrediente essencial para o êxito da maioria das crianças na escola é uma relação positiva com os pais e com o envolvimento deles em assuntos intelectuais. A criança deseja ter acesso a tudo o que é importante para os pais a quem ama; quer aprender mais sobre as coisas que significa tanto para eles. (BETTELHEIM, 1988, p. 64)

Nessa perspectiva, conforme destacamos anteriormente, o que é de interesse e importante para os pais é de fato referência e relevância para os filhos, por isso, a

sintonia entre família e escola deve ser regada cotidianamente. Nesse sentido, acreditamos que estabelecer, com as famílias, “relações dialógicas em que possamos crescer juntos, aprender juntos”, seja o mais importante para a gestão de uma escola. (FREIRE, 1991, p. 64)

Acreditamos que o trabalho conjunto (escola e família) visa bons resultados no processo de ensino-aprendizagem das crianças e jovens inseridos na escola. Além disso, a participação familiar corresponde aos anseios da gestão participativa, aquela que entende que o trabalho coletivo tende a ser muito mais proveitoso, pois resulta de uma reflexão simultânea, onde a possibilidade de errar é muito menor se comparada às práticas assumidas de forma solitária.

É mais fácil envolver os pais em qualquer trabalho quando eles sentem que suas experiências e vivências são valorizadas pelo projeto da escola. Ao criar situações para a participação das famílias, a gestão reforça a integração social e potencializa a construção coletiva de aprendizagens e saberes. Esse processo ajuda a transformar práticas ultrapassadas e abre perspectivas para a resolução de problemas. Mas vale ressaltar que este trabalho é lento e exige um investimento cada vez maior na formação de pais coparticipantes de todo o trabalho desenvolvido na escola.

Nesse sentido, “Se não criarmos um clima harmônico, agradável, de acolhimento real, se não mostrarmos aos pais que nos importamos realmente com seus filhos, eles verão a ida à escola como uma perda de tempo”. (FREIMAN, 2015, p. 296)

Defendemos que a escola, quando caminha sem estes agentes correlatos, sem dúvida apresenta problemas na execução e sustentabilidade de suas práticas e certamente garante falhas na educação das crianças e dos jovens a quem se propõe educar. E mais, uma relação frágil entre escola e família pode gerar vários outros entraves no espaço escolar: a indisciplina, as dificuldades de aprendizagem, a timidez, etc.

Enfim, compreende-se que o acompanhamento escolar sistemático dos filhos é fator preponderante para o fortalecimento dos laços afetivos da família com a escola e para um desenvolvimento educacional saudável e satisfatório.

### 3. TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DA PESQUISA

Realizamos um estudo de natureza qualitativa, do tipo pesquisa participante, por entendermos que essa abordagem oferece “uma espécie de repertório dos anseios, dos sonhos, dos desejos da população da área em que a pesquisa se fará”. (FREIRE, 1991, p. 32).

Ela, portanto, considera a existência de uma relação dinâmica, contextual e temporal entre o pesquisador e objeto de estudo, tendo o ambiente da vida real como fonte direta de obtenção de dados. Isso significa que o pesquisador desenvolve uma “participação pesquisante” (FREITAS, 2014, p.44), ou seja, “tudo o que convive e interage é algo relevante e digno de ser registrado como um dado e um valor participante de investigação” (BRANDÃO Apud FREITAS, 2014, p.44). Assim, com a pesquisa participante, “ampliam-se as possibilidades de participação e mobilização” (GABARRÓN e LANDA Apud BRANDÃO, 2006 p. 106) de sujeitos em direção a transformações planejadas coletivamente.

Na visão desses autores,

a pesquisa participante tem como ponto de partida a realidade concreta e pode criar nas pessoas uma consciência maior de seus recursos e incitá-las a desenvolver uma confiança maior em si mesmas. Trata-se de um método de pesquisa científica, no qual a participação da coletividade organizada – no processo de pesquisa – permite uma análise objetiva e autêntica da realidade social em que o pesquisador é partícipe e aprendiz comprometido no processo. (BRANDÃO Apud GABARRÓN e LANDA, 2006, p. 106)

Compreendemos, assim, que a pesquisa participante se ajusta ao estudo que realizamos por proporcionar a coparticipação dos sujeitos envolvidos, percebida a partir das significações que estes dão sobre a temática em análise, permitindo uma visão aprofundada do objeto de estudo e do seu movimento.

Portanto, considerando a proximidade com o tema objeto desta pesquisa, a escolha pela realização da investigação por meio da pesquisa participante teve como propósito investigar a própria prática da Diretora Geral, função exercida pela pesquisadora do estudo. Busca-se assim uma intervenção na própria prática no sentido de possibilitar uma compreensão crítica do fazer educativo, pois corroborando com Brandão (Apud Gabarrón e Landa, 2006, p. 101), a pesquisa participante nos oportuniza conhecer, transformando a realidade em que estamos inseridos.



Conforme o autor,

o objetivo último da pesquisa é a transformação da realidade social e a melhora do nível de vida das pessoas que estão imersas nessa realidade. Os beneficiários diretos da pesquisa devem ser os próprios membros da comunidade. Além do mais, a pesquisa participante entranha a participação plena e ativa da comunidade na totalidade do processo investigador (BRANDÃO Apud GABARRÓN e LANDA, 2006, p. 101).

Enfim, concordando com os autores, identificamos que no contexto da escola espaço da pesquisa, a diretora geral produz e reproduz conhecimentos oriundos de sua história pessoal e social, de sua formação, das interações entre os pares, e reflete, em suas ações, exatamente aquilo que é resultado de sua construção histórica e social (inacabada), produzida no movimento dialético com a realidade.

### **3.1 O contexto da pesquisa**

Desde fevereiro do ano de 2017, assumimos a Direção Geral da Escola Santo Afonso Rodriguez - ESAR e, a partir de então, vivenciamos vários desafios a serem enfrentados, sobretudo, as dificuldades causadas pela frágil relação entre família/escola, pois ambas não estão num ritmo de sincronia necessário ao desenvolvimento de uma educação integral e integralizadora, proposta pelo Projeto Comum Educativo da Rede Jesuíta de Educação (PEC, 2016). Sendo assim, percebemos que as famílias se mantêm distantes ou mesmo ausentes da vida escolar dos filhos, trazendo com isso uma série de problemas relacionados à aprendizagem.

Nessa perspectiva, a Rede Jesuíta de Educação, por meio do Projeto Educativo Comum, nos convoca a um grande desafio: “[...] transformarmos escolas e colégios em verdadeiros centros de aprendizagem, comprometidos com uma educação de qualidade, formando e educando pessoas conscientes, competentes, compassivas e comprometidas” (PEC, 2016, p.11). Nesse sentido, sentimo-nos motivados para o desenvolvimento de ações que garantam a aprendizagem dos alunos.

Desse modo, com o intuito de contribuirmos de forma mais efetiva para a elevação do nível da qualidade das aprendizagens dos estudantes, aceitarmos o desafio proposto no PEC nos parece coerente. Toda a comunidade escolar deve ser comprometida “a rever, a reposicionar e a revitalizar o trabalho desenvolvido na escola e, ao mesmo tempo, inspirar, orientar e direcionar os necessários ajustes e/ou qualificação do que já fazemos hoje” (PEC, 2016, p. 9).



A pesquisa foi realizada com famílias de estudantes que ingressaram no 1º ano do Ensino Fundamental, em 2018, numa escola particular filantrópica pertencente à Rede Jesuíta de Educação. A escolha desse espaço deve-se ao fato de sermos diretora geral da instituição, desde o ano de 2017, e ao desejo de transformar nossa prática gestora a partir da escuta às famílias dos estudantes.

No ambiente escolar, vivenciamos diversas situações que nos causam inquietações. Reconhecemos, portanto, que devemos assumir uma gestão participativa, inquieta, curiosa, alegre e “pacientemente impaciente” (FREIRE, 1996, p. 35) voltada para a autonomia; ciente de que existem dificuldades, porém tendo como horizonte a possibilidade de construir espaços de fala/escuta, de movimento e de construção coletiva. Essa vivência tem nos afetado profundamente, exigindo uma mudança na nossa prática escolar, e isso nos motivou a buscar, nesse ambiente acolhedor, nosso objeto de estudo.

A rica aprendizagem ocorrida nesse contexto motivou a busca para a realização desta pesquisa com o intuito de colaborar para o seu crescimento e desenvolvimento como instituição educativa. Ratificamos, então, o nosso propósito de transformar a prática da diretora geral da escola de forma a atendermos ao que está proposto no Projeto Comum Educativo (PEC, 2016), que considera urgente o desenvolvimento de uma educação integral e integralizadora.

A escola, que no ano de 2018 possuía 751 estudantes, e atualmente aproximadamente 800, atende crianças e adolescentes do 1º ano do Ensino Fundamental à 3ª série do Ensino Médio, todos provenientes de famílias menos favorecidas e inseridas em contexto de diferentes vulnerabilidades (social, econômica, religiosa, violência, entre outras), visa à formação integral e harmônica dos seus estudantes nas dimensões acadêmica, socioemocional e espiritual religiosa. Destaca-se como referência educacional no entorno em que está inserida, pois se propõe a formar integralmente seus estudantes no testemunho da liderança cristã, no espírito de solidariedade comunitária e no respeito às diferenças. Assume, dessa forma, a responsabilidade de desenvolver uma proposta diferente que possa proporcionar uma aprendizagem prazerosa e significativa que atenda às necessidades de cada estudante como ser individual e social.

A instituição está localizada na Av. presidente Kennedy, nº 9.000, bairro Socopo, na cidade de Teresina/Piauí. Tem um espaço físico privilegiado, arborizado e acolhedor. Possui salas de aulas amplas e refrigeradas, refeitório, banheiros

adaptados, rampas de acesso, espaços multidisciplinares (leitura, vídeo, dança e música), biblioteca, laboratórios (matemática, ciências e informática), ginásio poliesportivo, entre outros. As equipes técnico-administrativa e pedagógica, que compõem o quadro da escola, são formadas por profissionais competentes e comprometidos, assim organizadas: Direções Geral e Acadêmica, Coordenações Pedagógica e Administrativa, Serviços de Psicologia, Assistência Social e Psicopedagogia.

A escola oferta, por meio de processo seletivo, bolsas de estudo integrais, 100% de gratuidade, oferecidas a candidatos cuja renda familiar per capita não exceda o valor de 1 ½ (um e meio) salário mínimo (nacional) vigente no ano da análise socioeconômica conforme relatado no artigo 14 §1º da Lei da Filantropia nº 12.101/09. O processo tem suas diretrizes planejadas e acompanhadas por uma Comissão Avaliadora de Concessão de Bolsas de Estudo, instituída para esses fins e operacionalizada pelo Setor de Serviço Social. Reforçamos que, por ser uma escola filantrópica, oferece aos estudantes, além das bolsas de estudo integrais, todos os materiais didáticos, uniformes e lanches.

### **Figura 1 – Imagens da escola espaço da pesquisa**



Fonte: Acervo da pesquisa, 2018

Os participantes desta pesquisa foram selecionados entre o grupo de famílias responsáveis pelos estudantes que ingressaram na escola, em 2018, no 1º ano do Ensino Fundamental, utilizando o seguinte critério: ser família de estudante ingressante no 1º ano do Ensino Fundamental que não possui outro filho matriculado na escola. Salientamos que 100 estudantes ingressaram, em 2018, na escola, no 1º ano do Ensino Fundamental.

A escolha dos sujeitos da pesquisa se deve à constatação, a partir da prática da pesquisadora como diretora geral, da tímida participação das famílias na rotina da escola. Supomos que essa tímida participação ocorra devido ao medo de perder a bolsa de estudo.

Inicialmente, fizemos o levantamento da quantidade de famílias que se adequavam ao critério estabelecido, totalizando um universo de 40. O próximo passo foi convidar todas as famílias selecionadas para o primeiro encontro, que teve como foco a apresentação do projeto de pesquisa e dos seus objetivos. Em seguida, realizamos o segundo encontro, que teve como intuito obter informações sobre o significado atribuído à escola por cada uma das famílias. Participaram desse momento 17 famílias. O terceiro encontro contou com a presença de 20 famílias e teve como objetivo identificar pontos positivos e pontos que precisam ser melhorados na escola a partir da prática da diretora geral.

### **3.2 Procedimentos de diálogo com a comunidade**

A pesquisa foi realizada com o objetivo de promover a escuta das famílias dos alunos ingressantes nos anos iniciais do Ensino Fundamental no ano de 2018 e, a partir desta escuta, revisar o plano de ação da Direção Geral da escola. Para tanto, com base no pensamento freireano, organizou-se Rodas de Diálogo, compreendendo-as como “espaços de diálogo e formação, na trama do poder ouvir, falar, refletir, socializar, pesquisar e registrar” (MACHADO, 2011, p.31).

Nesta pesquisa, as Rodas de Diálogo se constituíram em momentos de reflexão sobre a importância da participação das famílias no cotidiano da escola, ao mesmo tempo que também significaram um processo de reflexão sobre a prática da Direção Geral da Escola. Assim, mais do que um procedimento de coleta de dados, as Rodas de Diálogo realizaram-se como um procedimento de pesquisa do tipo intervenção, realizando, no próprio processo de investigação, a aproximação da Direção Geral da escola com as famílias.

Optamos em utilizar neste trabalho de investigação dois encontros, intitulados de Rodas de Diálogos, tendo em vista que já tínhamos previsto no calendário escolar as datas das reuniões com as famílias de todos os nossos alunos. Essa decisão levou em consideração as dificuldades, principalmente financeira, que as famílias dos estudantes sentem de locomoverem-se várias vezes à escola. Os procedimentos

utilizados contemplaram reflexões e registros feitos pelos participantes por meio de discussões em pequenos grupos, sínteses apresentadas em cartazes, gravação em vídeos dessas sínteses e registros em quadro descritivo dos pontos positivos e pontos que precisam ser melhorados a partir da prática da diretora geral da escola. A descrição de cada um dos instrumentos utilizados será apresentada no próximo item deste trabalho.

A realização das Rodas de Diálogo, neste estudo, constituiu momentos de reflexões sobre a importância da participação das famílias no cotidiano da escola. Elas oportunizaram uma interação dinâmica e produtiva entre a pesquisadora e os sujeitos mediante um diálogo direto e efetivo. Nesses encontros, foram relatadas algumas das expectativas e desejos dos sujeitos em relação à escola e, principalmente, sobre como eles analisam a prática da diretora geral. A produção de conhecimentos aconteceu a partir de trocas de experiências entre os participantes da pesquisa que permitiram a construção e reconstrução de conceitos e percepções que indicam possibilidades de transformação da prática da diretora geral.

A efetivação das Rodas de Diálogo permitiu que as percepções de cada participante da pesquisa possibilitassem à gestora da escola uma reflexão sobre sua prática, seu modo de agir, sobre os motivos que a levam a determinadas ações e a possibilidade da transformação de sua prática por meio do exercício da reflexão sistematizada.

Sendo assim, nos meses de julho e agosto (2018) realizamos duas Rodas de Diálogo, e os registros dos anseios e percepções dos sujeitos foram feitos por meio de cartazes, de gravação de vídeo e áudio, pois nem todos os sujeitos autorizaram a utilização de suas imagens e de apresentações orais. A seguir, apresentaremos cada uma das Rodas de Diálogo realizadas.

### **3.2.1 Primeira Roda de Diálogo: sentidos e significados atribuídos à escola**

A primeira Roda de Diálogo teve como objetivo refletir sobre os significados atribuídos à escola por cada uma das famílias participante do encontro. Inicialmente, o grupo foi dividido em grupos menores, foram negociadas as atribuições e as funções de todos os participantes, e informada a data para a realização da próxima Roda, uma vez que já constava no calendário escolar, divulgado no início do ano letivo.



Para a realização da Roda de Diálogo utilizamos cartolinas, papel madeira, lápis de cor e pincéis para que os participantes pudessem fazer os seus registros (desenhos, frases ou pequenos textos) sobre o significado atribuído à escola. De início, cada sujeito relatou sua percepção individual e, em seguida, fizeram uma síntese do que fora analisado e registraram nos papéis oferecidos. Depois de decorrido o prazo estabelecido para os registros, os grupos fizeram as apresentações orais. O resultado desse primeiro encontro está representado pelas Figuras 1 e 2.

**Figura 2 – Grupos de reflexão**



Fonte: Acervo da pesquisa, 2018

**Figura 3 – Apresentações das sínteses dos grupos**



Fonte: Acervo da pesquisa, 2018

Durante esse primeiro encontro, as questões discutidas seguiram as orientações da pesquisadora por meio de uma dinâmica que possibilitasse a fala de todos os participantes. Todos os grupos escolheram um relator para apresentar a síntese do grupo. Ressaltamos a importância de que todos os participantes ficassem bastante à vontade para externar qual o significado da escola para cada um deles, pois em alguns momentos das discussões nos grupos surgiram questões muito

pessoais que trouxeram à tona dificuldades, desejos e sonhos da vida pessoal de cada um, provocando momentos de emoção entre todos.

Ao término da discussão e da reflexão acerca dos significados atribuídos à escola, negociamos as atribuições de cada uma dessas instâncias (escola e família), esclarecendo que, para que esta pesquisa seja denominada participante, seria imprescindível a adesão voluntária de todos.

Dessa forma, as atribuições e os papéis negociados naquele encontro eram um compromisso coletivo que iríamos realizar durante todo o processo de permanência dos filhos na escola de forma que a negociação e as atribuições de papéis sintetizadas representam um compromisso entre escola e famílias que auxiliam na melhoria das ações diárias desenvolvidas na escola.

### **3.2.2 Segunda Roda de Diálogo: pontos positivos e pontos que precisam ser melhorados**

Realizamos nossa segunda Roda de Diálogo na perspectiva de identificarmos, à luz da percepção das famílias participantes da pesquisa, quais os pontos positivos e os pontos que precisam ser melhorados na escola a partir da prática da diretoria geral.

A realização dessa Roda de Diálogo aconteceu em dois momentos. No primeiro, realizamos uma dinâmica que propunha a compreensão acerca da palavra empatia. Essa dinâmica provocou as famílias, no sentido de perceberem que tanto escola quanto famílias têm seus limites de ações. Em seguida, entregamos a todos os participantes um quadro no qual deveriam, individualmente, especificar quais os pontos considerados positivos e os pontos que precisam ser melhorados na escola a partir da prática da diretoria geral.

Essa Roda de Diálogo constituiu um momento importante para a concretização do objetivo proposto por este estudo, uma vez que propomos a transformar nossa prática escolar a partir do diálogo com as das famílias.

**Figura 4 - Momento de sensibilização das famílias**



Fonte: Acervo da pesquisa, 2018

## **4. O QUE SE PRODUZIU A PARTIR DAS RODAS DE DIÁLOGO**

Nos encontros realizados, verificamos que reinventar a escola é uma tarefa árdua que não pode ser realizada de forma isolada. Como já explicitado anteriormente, é necessário o envolvimento e a participação de toda a comunidade escolar. As dificuldades relacionadas à tímida participação das famílias no cotidiano da escola, somam-se à vulnerabilidade a que essas famílias estão expostas e por isso não se sentem à vontade para refletirem, junto com a escola, sobre a vida escolar dos filhos. A seguir, apresentamos alguns sentidos e significados atribuídos pelas famílias, bem como algumas ações de gestão a partir da pesquisa.

### **4.1 Sentidos e significados atribuídos pelas famílias**

Para analisar os sentidos e significados atribuídos pelas famílias de estudantes que ingressaram no 1º ano do Ensino Fundamental em 2018, na escola campo da pesquisa, sobre a participação delas na rotina da escola como possibilidade de indicação de ações de direção geral, com vistas à constituição de uma gestão que ultrapasse a concepção bancária, tornou-se necessário estabelecer procedimentos de organização, de análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa, que possibilitaria a sistematização e a compreensão dos mesmos.

A gestão, em meio a tantas demandas oriundas da sociedade, tem sido considerada como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento de unidade dos processos, que acontecem dentro do espaço educacional, voltados para o desenvolvimento e melhoria da qualidade do ensino que oferece. Assim, a necessidade de fortalecer a qualidade do trabalho desenvolvido na escola, com base na mediação da gestão, tem se apresentado como uma exigência do contexto em que vivemos.

Nosso interesse, ao propormos este estudo, é analisar as características de uma prática gestora participativa, pois

não temos por que fugir ao dever de intervir, de liderar, de suscitar, agindo sempre com autoridade, mas sempre também com respeito à liberdade dos outros, à sua dignidade. Não há para nós forma mais adequada e efetiva de conduzir o nosso projeto de educação do que a democrática, do diálogo aberto, corajoso. (FREIRE, 1991, p. 44)



A participação, nessa concepção, é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação pela falta de vontade de mudar. É a oportunidade da construção de espírito de equipe, visando a efetivação de objetivos institucionais entendidos e assumidos por todos. Vai além de uma simples presença física. É assumir responsabilidade por eventos, ações, situações e resultados. Com esse entendimento negamos a existência de uma “participação passiva” (LUCK, 2013, p. 32). Nesse processo, a participação das famílias sujeitos da pesquisa foi fundamental, pois a partir dela aconteceram interações durante a realização do estudo que ajudaram a fortalecer a relação entre escola e famílias.

Além disso, possibilitou a compreensão e a interpretação do mundo real pelas famílias partícipes, que em colaboração compartilharam sentidos e significados da prática da Diretora Geral da escola onde os filhos estudam.

Realizar e analisar a escuta das famílias por meio das Rodas de Diálogo nos fez compreender que “[...] devemos ser humildes mas perseverantemente nos dedicar” a qualificar nossa prática cotidiana tendo como foco um trabalho colaborativo que envolva toda a comunidade educativa (FREIRE, 1996, p.18). Assim, estaremos “harmonizando os diferentes temperos numa síntese gostosa e atraente” (FREIRE, 1996, p. 24) de corresponsáveis pelo processo educativo dando importância ao jeito de ser de cada um e abrindo espaço de escuta e de diálogo no interior da escola.

Portanto, oportunizar a participação de diferentes segmentos da escola nos leva a crer que é necessário o desenvolvimento de uma gestão que se efetive a partir do envolvimento e engajamento das pessoas de uma comunidade escolar, “não apenas como indivíduos, mas como sujeitos de um processo que os envolve como grupo [...]”. (DALMÁS, p. 27), ou seja, uma gestão que vislumbre o rompimento com o “teatro de participação” (LUCK, 2013, p.34).

Considerando o exposto, entendemos que uma gestão participativa, que ultrapasse a concepção bancária (FREIRE, 1987), aquela que impede um “sério empenho de reflexão” sobre a prática (FREIRE, 1987, p. 29), deve ser assumida pelas escolas como necessária, considerando que a participação conjunta de pais, alunos e comunidade escolar pode resultar na construção de um projeto escolar que de fato promova educação e aprendizagem de qualidade.

Acreditamos, pois, que, enquanto gestora, nos cabe ver o que podemos fazer para competentemente realizar com criatividade e inovação, isto implica o

estabelecimento de uma gestão que envolva os diferentes segmentos da comunidade educativa por julgarmos imperiosa a necessidade de sermos coerentes e diminuirmos a distância entre o que dizemos e o que fazemos. (FREIRE, 1996)

Essa postura deve ser fruto do estabelecimento de práticas gestoras que articulem toda a comunidade escolar para a construção de um ambiente de diálogo e participação, pois “é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional [...]”. (LÜCK, 2006, p.15)

A seguir, elencamos alguns trechos dos relatos das famílias durante as Rodas de Diálogo que confirmam a necessidade da participação delas no cotidiano da escola. Para a apresentação das percepções das famílias partícipes da pesquisa optamos por manter seus nomes em sigilo substituindo-os por letras do alfabeto:

**A:** A responsabilidade da escola é muito grande, mas juntos somos mais fortes, quando a família se une com a escola nós só temos a crescer e os nossos filhos a ganhar...Então, a presença dos pais na escola é muito importante. Porque a gente não pode só cobrar, a gente tem que fazer a nossa parte também, tanto aqui como em casa.

**B:** A escola está aqui. Eu acredito que ela dá oportunidade pra nós falarmos. Pra gente estabelecer o que a gente quer para os nossos filhos. Pra gente participar. Porque eu acho assim: você exige daquilo que você está presente.

**C:** ...Envolver sempre a família junto à escola...

**D:** E quanto mais o meu filho fala desta escola, mais eu me apaixono por ela. E digo para todos: no que precisarem nós estamos aqui.

Verificamos nas falas dos partícipes que a discussão dos aspectos inerentes à relação escola e família pode contribuir para a transformação da prática da Diretora Geral, uma vez que nos momentos de participação nas Rodas de Diálogo foi possível compreendermos melhor os anseios das famílias em relação à formação de seus filhos. São pessoas sofridas e que vêm a escola como única oportunidade da realização de um sonho: ver os seus filhos construírem uma vida diferente da que estão acostumados.

Na fala de **A**, “a responsabilidade da escola é muito grande [...]” e de **D** “e quanto mais meu filho fala desta escola, mais eu me apaixono por ela [...]”, reforçam quão enorme é a missão da Diretora Geral. Pois é dela que saem todas as orientações do que acontece na escola.

É importante destacar que muitos são os desafios a serem enfrentados pela gestão de uma escola. No entanto, viver o presente, sem lamentar o passado e planejar o futuro com vistas à garantia de uma formação que considere o indivíduo em

sua totalidade, enquanto ser humano, capaz de atender às demandas do momento histórico em que vive proporcionando, assim, uma melhoria na qualidade de vida, parece-nos o maior de todos os desafios.

Educar, para Freire (1996), não constitui uma prática neutra, mas sim o posicionamento de quem assume a função de educador. Para ele, toda e qualquer pedagogia deve ser fundada na ética, no respeito à dignidade e à própria autonomia do educando.

Por isso, defendemos, corroborando com Freire (1991, p. 33), que todo gestor deve assumir o “sério empenho em mudar a cara da escola”. Mas para mudar a cara da escola é necessário o envolvimento de toda a comunidade educativa. Não é possível reinventar a escola apenas a partir da vontade, do sonho do gestor.

As experiências de vidas sofridas e difíceis que as famílias têm, orientam a produção de sentidos e significados atribuídos à escola, como foi verificado na pesquisa quando discutimos sobre como cada um dos partícipes se sente tendo um(a) filho(a) estudando na escola. A seguir destacamos alguns discursos produzidos na primeira Roda de Diálogo:

**E:** [...] nós colocamos nossos filhos aqui na escola, primeiro lugar: aqui no bairro é a melhor escola. E em segundo, nós colocamos nossos filhos aqui crendo que daqui ele sairá uma pessoa melhor.

**F:** Aqui (no cartaz) nós colocamos a formação do bom cidadão [...] que é ser solidário, que é ser humilde, claro que não é só na escola que tem esta questão de formar os filhos, nós também. Claro, se você educar seu filho em casa ele vai trazer essa educação para dentro da escola e a escola vai ajudar e muito [...]. Aqui também, é uma escola que tem boa disciplina e regra [...].

**G:** [...] nós desenhamos a escola no cartaz porque colocamos aqui [...] o sonho dos pais, porque nós sabemos que muitos pais sonham em colocar seus filhos aqui. [...] é uma escola que desenvolve bastante. É uma escola que tem regra [...].

**A:** Eu desenhei uma Igreja porque o ensino daqui imprime o religioso, ele faz de nossos filhos um cidadão melhor. Não importa se ele seja um grande estudioso se ele não tem amor no coração. E a escola coloca isso e quando a escola coloca isso na boca da criança comove todos os adultos.

Os enunciados de **E** “[...] nós colocamos nossos filhos aqui crendo que daqui ele sairá uma pessoa melhor”, de **F** “Aqui (no cartaz) nós colocamos a formação do bom cidadão” e de **G** “nós desenhamos a escola no cartaz porque colocamos aqui [...] o sonho dos pais, porque nós sabemos que muitos pais sonham em colocar seus filhos aqui” [...] exige o compromisso de que a escola seja realmente um espaço de

promoção da aprendizagem significativa; que faça sentido à vida de cada um dos estudantes que nela estuda. Denota a necessidade do desenvolvimento de uma prática gestora partilhada; que envolva a comunidade educativa nos seus processos decisórios.

Temos observado que o contexto social das famílias exerce forte influência sobre suas crenças, pois muitas delas são adquiridas ao longo de suas vidas passadas de geração a geração. Dessa forma, o contexto da escola, para a maioria das famílias e dos alunos, transforma-se na única possibilidade de realização de sonhos.

O cerne de uma gestão partilhada é construir a adesão a um projeto que priorize uma educação integral; para a vida, ou seja que esteja o mais próximo possível dos anseios dos estudantes e de suas famílias.

Na perspectiva de análise dos sentidos e significados atribuídos à escola pelas famílias partícipes da pesquisa, julgamos importante destacar que são dois os âmbitos especificamente em que, habitualmente, se desenvolve a vida do ser humano: a família e a escola. Aí está, portanto, a importância de que ambas, com suas características específicas, avancem juntas com a tarefa comum de favorecer o desenvolvimento harmônico de crianças e adolescentes inseridas nessas duas instituições.

Então, sendo a família a instituição primaz no que se refere à educação, pois é dela que se origina a base pedagógica do ato de aprender e da ação educativa e é nela, que, primeiramente, o indivíduo vivencia o saber aprender, que logo depois também é vivenciado na escola, faremos a seguir algumas considerações acerca da importância da relação saudável entre escola e família para a aprendizagem dos alunos.

Nesse sentido, o processo de educação escolar vem auxiliar e aliar-se ao processo de educação iniciado no seio familiar, de modo que juntas, escola e família, resultem na garantia de uma prática educativa que de fato seja aspecto de inserção de crianças e adolescentes no meio social e cultural em que vivem, de forma que eles possam agir e intervir no mundo autonomamente.

Assim, entendemos que há todo um caminho para que a escola mantenha uma relação feliz com as famílias dos estudantes, para que se estabeleça uma boa aliança entre ambas. Esse caminho aponta que o principal motivo do afastamento dos pais em relação à escola, atrás da baixa renda e do baixo nível de escolaridade das

famílias, é a má relação com a comunidade escolar. Por isso, é preciso que as famílias digam à escola como elas a vêem; de como gostariam que ela fosse; quais são suas expectativas em relação ao espaço escolar.

A partir dos anos 80, o movimento em favor da descentralização e da democratização das escolas públicas encontrou grande apoio e incentivo por meio das reformas educacionais e nas proposições do legislativo. A partir do reconhecimento da importância de democratizar a escola, tornando-a assim, participativa, é que se institucionaliza, sob a forma de leis, a participação de todos e, principalmente, da família na gestão e organização das escolas. E a consolidação dessas leis se efetiva quando, em 1996, é aprovada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica - LDB (Lei nº 9.394/96).

A LDB 9.394/1996, em seu artigo 1º, reconhece que “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana (...) e nas manifestações culturais”. Evidenciando assim, legalmente, a importância da base familiar para o desenvolvimento das crianças e dos adolescentes. Porém, um dos grandes desafios das instituições escolares, que tem sido tema de debates para educadores, refere-se exatamente à baixa participação da comunidade, e, sobretudo das famílias, na gestão e nas etapas de ensino desenvolvidas na escola.

A educação é um projeto que não se desenvolve sozinho, é necessário o empenho de todos (gestores, professores, estudantes e famílias) para que tenhamos escolas sempre abertas a novas aprendizagens.

Para Freire (1991) vislumbrar um que fazer participativo e colaborativo, fazendo e refazendo, acreditando que somente juntos podemos potencializar a aprendizagem dos estudantes, se apresenta como imperioso no contexto de qualquer gestão.

Dessa forma, a escola, no seu dia a dia, deve se abrir à participação efetiva e colaborativa das famílias e construir com elas uma relação dialógica e crítica. Isso oportunizará o entendimento de que a escola, concomitantemente, é parceira essencial da família na formação e educação de crianças e jovens, pois colabora para o crescimento intelectual, cultural, social, crítico, científico e espiritual daqueles que são o foco da instituição escolar – os estudantes.

Para Fraiman (2015, p. 295) “Os pais estão o tempo todo influenciando os filhos, ao expressar crenças, conceitos, preconceitos, gostos, preferências, valores, a forma como veem a escola e seu próprio trabalho”.

Sendo assim, corroborando com o autor, a família deve ser convidada a estar presente e inserida no contexto escolar, uma vez que da mesma forma que não se pode desistir de um aluno, não devemos desistir da sua família.

A LDB 9.394/1996, observando a importância dessa correlação família/escola, prevê em seu artigo 2º que “A educação, dever da família e do estado, (...) tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”, ou seja, os objetivos e finalidades da educação passam necessariamente pela presença e participação da família na escola.

Diante da realidade das famílias pesquisadas, verificamos que muitos são os sonhos e desejos em relação à dinâmica desenvolvida na escola, principalmente em relação à prática da Diretora Geral, uma vez que é a primeira diretora (sexo feminino) e leiga a exercer o cargo. Até o ano de 2016 os diretores da escola sempre foram do sexo masculino e religiosos.

Diante dessa realidade, verificamos que muitos desses sonhos e desejos são oriundos de suas vivências e necessidades, dos saberes construídos ao longo de suas vidas. A maioria dessas famílias não iniciou ou não progrediu nos estudos, por isso reconhecem a escola, transferindo para a figura da diretora, como chance de seus filhos se tornarem pessoas melhores.

De acordo com os discursos, apresentados a seguir, relatados na segunda Roda de Diálogo, muitas dessas vivências constituem um conjunto de necessidades que devem ser mediadas pela escola. A reflexão neste momento foi sobre pontos positivos e pontos que precisam ser melhorados a partir da prática da diretora geral.

**H:** Uma escola que dá oportunidades às crianças (ponto positivo)

**H:** Resumir a quantidade da documentação para renovação de bolsas (ponto que precisa ser melhorado)

**H:** A burocracia com a matrícula e, principalmente, com a rematrícula [...] (ponto que precisa ser melhorado)

Com esta fala de **H** percebemos a complexidade do entendimento que ela tem sobre o que é positivo e o que precisa ser melhorado, uma vez que só temos condições, enquanto escola filantrópica, de oferecer oportunidades à crianças e adolescentes se estabelecermos critérios e um desses critérios é, exatamente, a

exigência de documentos e o preenchimento de formulário que identifiquem as famílias e os estudantes, bem como comprovem sua situação socioeconômica.

Ao estabelecer a relação da prática desenvolvida pela Diretora Geral com os sentidos e significados atribuídos pelas famílias, compreendemos que esses dois aspectos estão ao mesmo tempo ligados e isolados. Eles estão ligados, porque algumas transformações nos sentidos e significados da prática da Diretora Geral, percebidas a partir das falas dos sujeitos, supõem necessariamente transformações na forma de gerir a escola, enquanto outras não possibilitam nenhuma transformação. O isolamento e a correlação entre esses dois fenômenos caracterizam a relação que se estabelece entre ambos.

É com base nisso que reconhecemos o quão importante é, para o bom desenvolvimento dos indivíduos, o bom relacionamento de famílias e escola, porque

o ingrediente essencial para o êxito da maioria das crianças na escola é uma relação positiva com os pais e com o envolvimento deles em assuntos intelectuais. A criança deseja ter acesso a tudo o que é importante para os pais a quem ama; quer aprender mais sobre as coisas que significa tanto para eles. (BETTELHEIM, 1988, p. 64)

Nessa perspectiva, o que é de interesse e importante para os pais é de fato referência e relevância para os filhos, por isso, a sintonia entre família e escola deve ser regada cotidianamente. Nesse sentido, acreditamos que estabelecer, com as famílias, “relações dialógicas em que possamos crescer juntos, aprender juntos”, seja o mais importante para a gestão de uma escola. (FREIRE, 1991, p. 64)

A necessidade do trabalho conjunto (escola e família) visa bons resultados no processo de ensino-aprendizagem das crianças e jovens inseridos na escola. Além disso, a participação familiar corresponde aos anseios da gestão participativa, aquela que entende que o trabalho coletivo tende a ser muito mais proveitoso, pois resulta de uma reflexão conjunta, onde a possibilidade de errar é muito menor se comparada às práticas assumidas de forma solitária.

## **4.2 Ações de gestão a partir da pesquisa**

No decorrer da pesquisa, realizamos registros que nos possibilitassem o levantamento das falas dos participantes das Rodas de Diálogo para que pudéssemos pensar em intervenções no momento do estudo.

Nesse sentido, ressaltamos que algumas implementações na escola foram realizadas em atendimento à escuta feita junto às famílias. Essas implementações são especificadas a seguir:

- a) Formação de Grupos de Trabalho (GTs) para estudos e reestruturação da Proposta Curricular para implantação do tempo integral na Escola;
- b) Elaboração e implementação de projeto para aproximar as famílias da escola, envolvendo vários setores, como: Serviço de Orientação Educacional, Serviço de Psicologia Escolar, Pastoral, Professores, Coordenação Pedagógica e Direção Geral para os alunos do 1º ano do Ensino Fundamental
- c) Mudança na dinâmica de entrega das crianças às famílias ao final do horário das aulas;
- d) Encontros com as famílias para reflexões sobre diferentes temas que afligem a comunidade intra e extra escolar (inclusão, abuso sexual, violência doméstica, bullying e outros)

## **4.3 – Sugestões das famílias não possíveis de realizar**

A partir do diálogo com as famílias surgiram algumas solicitações feitas que, tendo em vista a especificidade de uma escola filantrópica, não será possível atender. Essas solicitações são apresentadas no quadro a seguir com as respectivas explicações das razões pelas quais não podem ser atendidas.



Quadro 2 - Sugestões das famílias não possíveis de realizar

<b>ORDEM</b>	<b>Sugestões das famílias</b>	<b>Explicações das razões pelas quais não podem ser atendidas.</b>
01	Voltar a ter transporte para transportar nossas crianças	O transporte escolar era uma parceria que tínhamos com a Prefeitura Municipal de Teresina, encerrada em julho de 2018.
02	Resumir a quantidade da documentação para renovação de bolsas	A exigência da documentação não é da Escola e sim da Lei que regulamenta a filantropia no Brasil.
03	A burocracia com a matrícula e principalmente com a rematrícula – dificuldade para preencher o formulário	A dificuldade deve-se ao preenchimento do formulário online. A informatização dos processos é necessária por uma exigência do Ministério da Educação e Cultura - MEC

Fonte: Acervo da pesquisa, 2018

Nessa perspectiva, entendemos que o exercício de refletir criticamente nesta pesquisa possibilitou a compreensão de que a relação entre escola e família envolve duas dimensões: 1- as famílias adquirem a prestação de serviços educativos, que são regulamentados por um contrato e, 2- elas são corresponsáveis pelo desenvolvimento e acompanhamento da aprendizagem dos seus filhos. A constituição da comunidade educativa requer a integração saudável entre essas duas dimensões.

Enfim, o estudo nos possibilitou o entendimento de que a interação escola e família abre espaços para o fomento do diálogo sobre a participação das famílias no espaço escolar. Ademais, acaba por incidir na criação de vínculos que promovam e construam a justiça social na sociedade em que estamos inseridos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Descrever o turbilhão de sentimentos e de emoções deste momento, que parece ser o início de uma longa jornada, não é nada fácil. A sensação do dever cumprido, porém a certeza de que não acabou, o olhar para trás, constatar as transformações que ocorreram, e o reconhecimento do significado desta experiência que transformou um sonho em realidade faz com que nos reconheçamos nas palavras de Santo Inácio de Loyola:

*“Não é o muito saber que sacia e satisfaz a alma, mas o sentir e saborear internamente as coisas”.*

A experiência compartilhada nos revelou a certeza de que sabemos pouco e a necessidade de aprendermos sempre. Compreendemos que esse processo não se finda, pois é um caminho de necessidades e de possibilidades de produção constante de conhecimentos. Compreendemos também que ele não teve início no momento da busca da realização desta pesquisa. Acreditamos e defendemos, neste trabalho, a ideia que esta investigação teve origem em nossas diversas experiências de professora dos anos iniciais do ensino fundamental e ensino superior, de coordenadora pedagógica e, recentemente, de diretora. Nos caminhos da profissão fomos incomodadas muitas vezes por alunos, famílias, colegas de trabalho, com quem dividimos angústias e preocupações com relação à necessidade da participação da comunidade na rotina da escola. A realidade da escola, vivida desde muitos anos, nos fez pesquisadora da nossa própria prática, por meio das incansáveis buscas de diferentes estratégias de tornar a escola mais alegre, viva e significativa para os estudantes e suas famílias.

Este estudo é resultado de uma longa história, materializado em nossas ações organizadas, planejadas e sistematizadas, para realizar a investigação que nos propusemos.

A realização desta pesquisa não ocorreu de forma linear, foram muitos avanços e retrocessos, conflitos e negociações, que em alguns momentos representaram um grande desafio para nós, mas que compreendemos fazer parte do processo de desenvolvimento da pesquisa, e que nos impulsionou a continuar na busca dos

nossos objetivos, afinal uma grande gestão é o resultado de pequenos passos (GG = PP).

Em contextos de interação e integração nas Rodas de Diálogo, criamos a possibilidade, juntamente com as famílias participantes, de refletirmos sobre o papel de cada uma destas duas instâncias (escola e família) na formação das crianças. Verificamos também a possibilidade da aproximação dessas duas instâncias.

Nos encontros realizados, verificamos que a criação de espaços de diálogo com as famílias sugere, sim, ações de direção geral, com vistas a constituir uma gestão participativa, que ultrapasse a concepção bancária, questão investigativa desta pesquisa.

Destacamos que, no decorrer deste estudo, os sentidos e os significados revelados durante as Rodas de Diálogo, não permaneceram estanques, mas que no movimento da pesquisa e em contextos de interação e reflexão, criamos possibilidades de sua ampliação, por meio do compartilhamento desses sentidos e significados.

Assim, mais do que um procedimento de coleta de dados, as Rodas de Diálogo realizaram-se como um procedimento de pesquisa do tipo intervenção, realizando, no próprio processo de investigação, a aproximação da Direção Geral da escola com as famílias.

No âmbito desta pesquisa, a interação e integração ocorreu quando os participantes negociaram e compartilharam sentidos e significados da participação das famílias na rotina da escola.

Realizar esta pesquisa não significou apenas a produção de mais um trabalho que possa contribuir para o conhecimento científico, mas mobilizou sentimentos, afetos e emoções, e criou possibilidades de transformação pessoal e profissional, além de aprendizado afetivo, que promoveu a melhoria das relações com as famílias e com a comunidade interna da escola.

Assim, cada um de nós compõe a sua história, que sempre reinicia quando encerramos uma etapa e iniciamos outra. E esse é apenas mais o fechamento de um longo percurso de inquietações, que culminou na realização desta investigação, e nos trouxe a certeza do que somos capazes quando assumimos o compromisso de realizar algo que no início era apenas ideia, uma confusa ideia, mas que foi se materializando no movimento da investigação, recheado de conflitos, contradições, alegrias, angústias, durante longos dias e meses. Esperamos contribuir para que os

debates sobre essa temática avancem e possibilitem a realização de outras pesquisas no campo das relações escola e família.

## REFERÊNCIAS

- BARRÉRE, Anne. **Controlar ou avaliar o trabalho docente? Estratégias dos diretores numa organização escolar híbrida.** Revista Brasileira de Educação, v. 18, n. 53, abr.-jun. 2013.
- BETTELHEIM, Bruno. **Uma vida para seu filho: pais bons o bastante.** São Paulo, SP: Campus, 1988.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues & STRECK, Danilo R. (Orgs.). **Pesquisa Participante – a partilha do saber.** Aparecida, São Paulo: Ideias ET Letras, 2006.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **A pergunta a várias mãos: a experiência da pesquisa no trabalho do educador.** São Paulo: Cortez, 2003.
- BRASIL: **LDB: Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei 9.394, de 1996.** 2º ed. 2001.
- CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão escolar e docência.** 4.ed. São Paulo: Paulinas, 2014 (coleção pedagogia e educação).
- CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. **Gestão escolar: da centralização à descentralização.** Revista online de política e gestão educacional. n. 11, 2011
- DALMÁS, Angelo. **Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento, avaliação.** 18. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- FERNANDES, Sérgio Brasil, PEREIRA, Sueli Menezes. **Gestão democrática: desafios e perspectivas.** Roteiro, Joaçaba, v. 41, n. 2, p. 451-474, maio/ago.2016
- FRAIMAN, Leo. **Como ensinar bem a crianças e adolescentes.** São Paulo: Metodologia OPEE, 2015
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1987.
- \_\_\_\_\_. **A Educação na Cidade.** 4. Ed. São Paulo. Cortez, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996. (Coleção Leitura)
- FREITAS, Ana Lúcia Souza de. **Leituras de Paulo Freire: uma trilogia de referência.** Passo Fundo: Méritos, 2014. V.1. 160 p.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 2. ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 2006.
- \_\_\_\_\_. **A Gestão participativa na escola.** Petrópolis – RJ: Vozes, 2013. Série cadernos de gestão.

MACHADO, Maria Elisabete. **Diálogos em roda: uma práxis pedagógica possível com a educação formal e não formal.** Porto Alegre, 2012. 111f. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3705> Acesso: 11/12/2018.

MORAES, Roque. **Uma tempestade de luz:** a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. *Ciência e educação*, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

Rede Jesuíta de Educação. **PEC** (Projeto Educativo Comum). São Paulo: Ed. Loyola, 2016.

VELOSO, Luísa, CRAVEIRO, Daniela e RUFINO, Isabel. **Participação da comunidade educativa na gestão escolar.** *Educ. Esqui.*, São Paulo, v. 38, n. 04, p. 815-832, out./dez.2012

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A

Quadro com as transcrições dos sentidos e significados atribuídos à escola pelas famílias, elaborados na primeira Roda de Diálogo.

### **RODA DE DIÁLOGO 01 - O QUE A ESCOLA SIGNIFICA PARA VOCÊ?**

**DATA:** 07/07/2018

**QUANTIDADE DE PARTICIPANTES:** 17

OBS.: Todos os participantes estiveram na escola participando da Roda de Diálogo, da seguinte forma:

- Momento de sensibilização
- Organização dos participantes em 04 grupos com 04/05 componentes cada um
- Elaboração de cartazes
- Apresentação das sínteses (cada grupo escolheu um relator)
- Apenas dois grupos se sentiram à vontade para a gravação em vídeo. Os registros dos outros grupos foram feitos à partir das apresentações dos cartazes.

VÍDEO 01 (componentes: 4 mães \_ 9min24seg)

VÍDEO 02 (componentes: 3 mães \_ 3min29seg)

Quadro 3 – Relatos da Roda de Diálogo 1

<b>ASPECTOS DESTACADOS</b>	<b>SIGNIFICADOS ATRIBUÍDOS</b>
Educação Religiosa com ênfase em valores	<p>- Eu desenhei uma Igreja porque o ensino daqui quando ele imprime o religioso ele faz de nossos filhos um cidadão melhor...não importa se ele seja um grande estudioso se ele não tem amor no coração e a escola coloca muito isso e quando a escola coloca isso na boca da criança comove todos os adultos, pelo menos na minha casa tem sido dessa forma.</p> <p>- quando meu filho chega em casa no meio da família ele sempre tem algo diferente para falar, de ótimo, de bom, de religioso, de atualidade, a escola trabalha muito com a atualidade, como já foi dito, no 1º ano nossos filhos já têm contato com o inglês, que vai se tornar a língua universal.</p>



<p>Metodologia dos professores</p>	<p>- Meu filho ia para a escola basicamente para dormir. Quando eu ia para a reunião a professora falava: olha o Betinho (nome fictício) chega aqui eu tenho deixar ele dormindo porque senão ele não acompanha a aula. Aí eu fui atrás de saber porque meu filho não é assim, pelo contrário, meu filho é hiperativo e aí eu questionava: por que que esse menino está dormindo na sala? Porque isso é muito importante porque os professores daqui têm uma dinâmica dentro da sala de aula. Porque quem trabalha com criança sabe. Eu trabalho com criança. Eu tenho 57 crianças no coral. Então se você não conseguir chamar a atenção delas para você ou elas vão se dispersar em conversa, um cutucar o outro, ou elas vão dormir. Então o meu filho simplesmente fazia era dormir. Aqui isso não acontece. Aqui, quando ele chega em casa eu tenho que ter um tempo para sentar com ele e ouvir o relatório do dia e isso é muito legal. E isso é muito importante para nós pais. Temos tempo para ouvir os nossos filhos. É muito importante isso. Eu não ia nem escrever (no cartaz, grifo meu) porque eu só coloquei aqui tudo que eu ouço ele falar. Ele fala muito que vai para a igreja, mãe lá tem aula de religião, mãe lá tem um campo, quando eu crescer mais um pouquinho eu vou jogar. Meu filho não é de futebol. Meu filho é aquele que se você não chamar atenção ele se distrai muito fácil. E aqui não, ele está mais ativo, ele está se desenvolvendo. Meu filho não abria a boca, meu filho era muito caladão.</p> <p>- E o Betinho (nome fictício) já mesmo no primeiro ano aqui, esses seis meses no começo, ele tem uma paz, ele transmite uma paz que eu tenho certeza que é a escola que passa para ele, uma mansidão, de esperar um tempo. Às vezes eu digo: Betinho (nome fictício) faz isso e ele diz: não, calma aí. Ele vai soletrando. Ele chegou aqui sabendo escrever e ler, só que ele lia muito devagar e hoje ele está mais desenvolvido. Ele ler mais. A gente está caminhando e ele está lendo em voz alta que é uma coisa que as crianças têm dificuldade, ler em voz alta. Ele ler em voz alta. Então o que nós queremos, aqui o nosso grupo, mais é agradecer. Agradecer o empenho e a desenvoltura dos professores e da escola.</p>
<p>Esporte privilegiando valores</p>	<p>- Então a gente trouxe aqui também a imagem do campo. Porque? Porque o esporte faz parte. O esporte tanto ajuda a expor tudo o que seu filho absorve, né. Porque é uma forma do seu filho mostrar que ele é humano, quando ele ganha, quando ele perde, ele não perder o rebolado, mesmo se ele perder no jogo ele saber se alegrar com a vitória do próximo. E isso a escola coloca muito, que o vencedor não é aquele que conquistou, mas aquele que não desistiu.</p> <p>- ...mãe lá tem um campo, quando eu crescer mais um pouquinho eu vou jogar. Meu filho não é de futebol.</p>

Reconhecimento da qualidade da escola

- Então é isso, porque nós colocamos nossos filhos aqui na escola. Primeiro lugar, aqui no bairro é a melhor escola. E em segundo, nós colocamos nossos filhos aqui crendo que daqui ele sairá uma pessoa melhor.

- É verdade, porque meu filho depois que ele veio para cá até o comportamento dele melhorou. Onde ele chega as pessoas falam que ele melhorou. Porque era uma bênção, (risos...bênção no sentido de inquietação, sem seguir orientações...) sabe. Daquele jeito. Quando eu vim para a primeira reunião eu fiquei até com medo. Porque eu não sabia o que a professora ia dizer dele. Mas quando a professora falou: seu filho é um príncipe, eu pensei: meu Deus será que ela está falando do meu filho mesmo? (risos). fiquei assim. mas realmente ele mudou. O comportamento dele mudou totalmente. É outra criança. E isso por causa desta escola.

- Quando ele ia extravasar ele chorava logo. Porque a primeira escola dele, meu filho sofreu preconceito; ele foi espancado na escola. Eu nem gosto de falar nisso (choro). Por ele ser negro ele sofreu preconceito. Então por isso que ele não queria estudar. Aí ele foi para outra escola e lá meu filho se desenvolveu um pouco mais e aqui ele tem desenvolvido muito mais...eu só tenho a agradecer a escola porque meu filho está interagindo e reagindo. Porque você imagina uma criança de 04 anos sofrendo uma violência dessa...(choro) então você ver uma criança inteligente dizendo para você, mãe eu não quero mais estudar (choro) é um "baque" para a mãe, mas Deus é fiel e ajudou meu filho superar. E abrindo uma vaga aqui, pra mim foi muito difícil porque eu sou pai e mãe dentro de casa. Então para conseguir uma vaga aqui foi muito difícil. Eu tive que colocar meus joelhos no chão, orar, com ajuda da minha família, minha família me ajudou, me apoiou, minha irmã foi para a lan house, 0800, e graças a Deus estamos aqui contando vitória e meu filho graças a Deus está se recuperando mais e mais. E ele fala muito sobre o tamanho da escola, é muito engraçado isso, ele sempre fala isso: mamãe! mas lá é grande e cada área que eu vou eu me encanto. E quanto mais o meu filho fala desta escola, mais eu me apaixono por ela. E digo para todos que, no que precisarem nós estamos aqui.

- Como eu escrevi aqui: a responsabilidade da escola é muito grande, mas juntos somos mais fortes, quando a família se une com a escola nós só temos a crescer e os nossos filhos a ganhar. Nossos filhos já têm ganhado muito e eles vão ganhar mais e mais se nós permanecermos unidos porque uma reunião dessas, como já foi dito aqui que na escola tem quase 1.000 alunos, elas não vão fazer uma reunião com todos os pais, mas eu tenho certeza que a quantidade que foi convidada não foi só

	<p>essa. Então presença dos pais na escola é muito importante. Porque a gente não pode só cobrar, a gente tem que fazer a nossa parte também, tanto aqui como em casa. Porque como eu falei, tem que tirar um tempo para ouvir seu filho, se ele não falar, tem que cobrar: filho como foi seu dia? Olha, a coisa mais engraçada que o Jeidison fala em casa é quando o ônibus quebra. Mamãe o ônibus quebrou. E aí Jeidison o que foi que tu fez? Fiquei esperando. Esperei o outro. Quebra um, perde um, vem o outro. Mas que bom, porque isso aí é tipo uma paz que a escola passa que faz com os nossos filhos tenham mansidão para resolver as coisas e eu imagino meu filho daqui a mais tempo né ele já adolescente, e ele continuar dessa forma, nós vamos ganhar muito porque hoje os nossos jovens eles não têm paciência</p>
<p>Participação da família no cotidiano dos filhos</p>	<p>- Isso é muito importante para nós pais. Termos tempo para ouvir os nossos filhos. É muito importante isso. Eu não ia nem escrever (no cartaz, grifo meu) porque eu só coloquei aqui tudo que eu ouço ele falar. Ele fala muito que vai para a igreja, mãe lá tem aula de religião...</p> <p>- Aqui (no cartaz, grifo) nós colocamos a formação do bom cidadão, né, que é ser solidário, que é ser humilde, claro, não é só a escola que tem esta questão de formar os filhos, nós também, claro se você educar seu filho em casa ele vai trazer essa educação para dentro da escola e a escola vai ajudar e muito, né. Aqui também, é uma escola que tem boa disciplina e regra, como eu falei sobre a regra e a disciplina.</p> <p>- A escola está aqui, eu acredito, que ela dá oportunidade pra nós falarmos. Pra gente estabelecer o que a gente quer para os nossos filhos. Pra gente participar, porque eu acho assim: você exige daquilo que você está presente. Por exemplo, se vai um aviso para sua casa que você tem que comparecer na escola. Às vezes a mãe trabalha. O que que ela tem que fazer? Ligar e dizer: Oh gente eu não posso porque meu trabalho exige muito de mim e a escola vai estabelecer um horário para ela. Porque eu sei que é assim, quando meu filho estudava era assim. Eu trabalhava em São Paulo. Não tinha como eu ir para a reunião. E o que a escola fazia: eu vou estabelecer um horário para você vir. Então sempre eu tinha que estar na escola, porque é importante. Porque tem coisas que precisa de pai e mãe. Porque às vezes a escola só sabe que o aluno existe, porque nunca vê os pais. E aqui eu acredito que é uma escola que vai exigir muito a frequência dos pais. Eu acho que os pais tem que entender: se você quer seu filho numa boa escola, compartilhe com ela. É dessa forma, por isso que eu desenhei a escola (no cartaz, grifo meu), em homenagem a ela. ela é bonita, ela é maravilhosa. Eu praticamente gostei muito. Espero estar</p>

	participando sempre, interagindo com a escola. O que eu puder fazer, eu faço. Então assim: eu não sei falar bem, mas o que eu puder fazer para ver a escola melhor eu faço com prazer.
Sonho/desejo de colocar os filhos na escola	- Então, nós desenhamos a escola (no cartaz, grifo meu)..Porque colocamos aqui (no cartaz, grifo meu) o sonho dos pais porque nós sabemos que muitos pais sonham em colocar seus filhos aqui. Inclusive eu não conheço bem a escola porque só tem 5 anos que estou no Piauí mas o pai da minha filha, o meu marido, conhece, já estudou aqui, já falou daqui e o sonho dele também foi colocar a menina dele aqui, por sinal fiquei muito feliz. É uma escola que desenvolve bastante. É uma escola que tem regra. Uma coisa que eu aprecio muito é regra na escola. Qual é a regra na escola? O fardamento pra mim é fundamental. Gosto de crianças que vai para a escola com seu uniforme. Porque tem escola gente que a criança vai de chinelo, a criança vai com qualquer roupa, a criança vai toda “malamanhada” Eu acho assim: que a pessoa fala assim ah vai com essa mesmo. Ela não está respeitando dela a seguir aquela regra porque quando ele chega na escola ele vê o outro menino de farda ele vai pensar: porque que eu não tenho farda, né? Eu acho, na minha opinião, todas as escolas deveria exigir isso. Já que o governo pede tanta coisa deveria ter essa exigência de usar o uniforme, né.
Inclusão	Meu filho é aquele que se você não chamar atenção ele se distrai muito fácil. E aqui não, ele está mais ativo, ele está se desenvolvendo. Meu filho não abria a boca, meu filho era muito caladão. Quando ele ia extravasar ele chorava logo. Porque a primeira escola dele meu filho sofreu preconceito; ele foi espancado na escola. Eu nem gosto de falar nisso (CHORO). Por ele ser negro ele sofreu preconceito. Então por isso que ele não queria estudar. Aí ele foi para a Maria de Jesus (escola) e lá meu filho se desenvolveu um pouco mais e aqui ele tem desenvolvido muito mais...eu só tenho a agradecer a escola porque meu filho está interagindo e reagindo. Porque você imagina uma criança de 04 anos sofrendo uma violência dessa...(CHORO) então você ver uma criança inteligente dizendo para você, mãe eu não quero mais estudar (CHORO) é um “baque” para a mãe, mas Deus é fiel e ajudou meu filho superar.

Fonte: Acervo da pesquisa, 2018

## APÊNDICE B

Quadro com as transcrições dos pontos positivos e pontos que precisam ser melhorados, elencados na segunda Roda de Diálogo

### RODA DE DIÁLOGO 02 - PONTOS POSITIVOS E PONTOS QUE PRECISAM SER MELHORADOS

**DATA:** 30/08/2018

**QUANTIDADE DE PARTICIPANTES:** 20

OBS.: Todos os participantes estiveram na escola participando da Roda de Diálogo, da seguinte forma:

- Momento de sensibilização
- Cada participante recebeu um quadro com espaços para que pudesse destacar 03 pontos considerados positivos e 03 pontos que considera que precisam ser melhorados na escola a partir da prática da diretora.
- Não houve apresentação oral das respostas

Quadro 4– Relatos da Roda de Diálogo 2

ORDEM	PONTOS CONSIDERADOS POSITIVOS	PONTOS QUE CONSIDERA QUE PRECISAM SER MELHORADOS
01	Uma escola que dá oportunidades às crianças	Voltar a ter transporte para transportar nossas crianças
02	Um ensino de altíssima qualidade	Colocar ensino integral para nossas crianças
03	Uma ótima equipe de professores por ter uma ótima administração.  A escola está de parabéns	Resumir a quantidade da documentação para renovação de bolsas
04	Junção família e escola	Organização na entrega das crianças na portaria

05	A escola vem desempenhando um bom papel em formações de pessoas	Implantação de um balé clássico
06	Merenda escolar	Colocar uma faixa de pedestres e placas de sinalização na área próxima à escola
07	Conforto na sala de aula	A convivência escola e família
08	Organização	Compreensão entre a escola aos problemas
09	A escola tem regras e disciplina	Local de espera de saída do aluno desconfortável e vulnerável
10	Uniforme escolar	Que fosse disponibilizado aos alunos mais variedades de lanche, visto que alguns alunos não se alimentam antes de sair de casa e o lanche às vezes não sustenta até o horário da saída
11	O ambiente, a estrutura, localização e segurança	Não há necessidade de determinar traje que os pais/responsáveis devem usar ao pegar o aluno na escola
12	Organização nas reuniões, visto que há individualidade ao conversar com os professores à respeito do aluno	A burocracia com a matrícula e principalmente com a rematricula – dificuldade para preencher o formulário
13	O cuidado com os alunos - perfeito	A burocracia para receber o fardamento, porque só pode ser um responsável invés de ser o pai e a mãe

Fonte: Acervo da pesquisa, 2018

### **IMPLEMENTAÇÕES NA ESCOLA A PARTIR DA ESCUTA ÀS FAMÍLIAS**

- a) Formação de Grupos de Trabalho (GTs) para estudos e reestruturação da Proposta Curricular para implantação do tempo integral na Escola;
- b) Elaboração e implementação de projeto para aproximar as famílias da escola, envolvendo vários setores, como: Serviço de Orientação Educacional, Serviço de Psicologia Escolar, Pastoral, Professores, Coordenação Pedagógica e Direção Geral para os alunos do 1º ano do Ensino Fundamental
- c) Mudança na dinâmica de entrega das crianças às famílias ao final do horário das aulas;
- d) Encontros com as famílias para reflexões sobre diferentes temas que afligem a comunidade intra e extra escolar (inclusão, abuso sexual, violência doméstica, bullying e outros)