

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL
MESTRADO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

FERNANDA GURGEL BERNARDI DE OLIVEIRA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA:
ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA ESTADUAL DO AMAZONAS**

JUIZ DE FORA
2017

FERNANDA GURGEL BERNARDI DE OLIVEIRA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA:
ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA ESTADUAL DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Lourival Batista de Oliveira Júnior

JUIZ DE FORA

2017

FERNANDA GURGEL BERNARDI DE OLIVEIRA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em: _____

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Junior

(orientador)

Membro da banca

Membro da banca

*Eu é que sei os pensamentos que tenho sobre
você, são pensamentos de paz e não de mal,
para vos dar um futuro e uma esperança.*

Jeremias, 29:11

*Dedico este trabalho à minha família, sempre
tão presente, em todas as fases da minha vida.
Vocês são a inspiração para tudo isso.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, minha FONTE de inspiração, a essência de todo o meu viver, em ti e só em ti existo. A você toda honra e toda glória.

Ismael, meu doce amor e melhor amigo. Pelas madrugadas regadas de café e chimarrão, pelos dias lindos que temos vivido desde abril de 2012 e por todos que ainda estão por vir. Te amo.

Pai, mãe. Por todo amor e incentivo. Minha vida é fruto de suas penosas lágrimas e orações.

Meus irmãos, Fernando, Dayane, Carol, nada é tão divertido como quando estamos juntos. Amo muito vocês. Hadassa, espero que a titia seja para você um bom exemplo a ser seguido, você é linda.

Meus sogros, Marco e Cátia, pela torcida, pelas orações e pelo amor, o qual rompe esses milhares de quilômetros de distância.

À SEDUC, pela oportunidade oferecida aos professores da rede, ao abrir esta porta para que concretizássemos essa vitória.

À calorosa turma do Amazonas. Vocês tornaram tudo mais leve.

À Professora Kátia Regina, que sempre esteve à disposição para a nossa turma, cuidando para que todos estivessem sempre bem.

À Ana Patrícia, minha professora e amiga, que foi meu porto seguro em um dos momentos em que mais precisei disso. Muito obrigada.

Aos meus chefes, Estrela e Augusto, e demais amigos da sala oito, pela compreensão e incentivo, principalmente na reta final da minha pesquisa. Sem vocês, certamente, eu não conseguiria.

Aos voluntários que participaram das entrevistas e questionários contribuindo para a realização da minha pesquisa.

Ao meu orientador, Professor Doutor Lourival, pela competência com o qual direcionou meu trabalho.

À professora Doutora Laura Assis, minha Asa, tão paciente e competente, por esse longo caminho que percorreu comigo. Você é parte fundamental da minha conquista.

Às professoras doutoras, Luciana e Núbia, pelas excelentes ponderações sobre o meu trabalho na banca de qualificação, as quais foram de grande valia para a sua conclusão.

À professora Priscila Campos, que me orientou sobre a organização da pesquisa.

À Vânia Laís, por ter enfrentado durante esse período junto comigo, um grande desafio, mostrando-me que, como educadoras, é nosso dever lutar pelo bem-estar de nossos alunos, mesmo que isso nos custe um alto preço. Você é um exemplo para mim, eu a amo.

A todos que contribuíram de alguma forma para esta pesquisa.

RESUMO

Esta dissertação, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, discute a gestão democrática e a participação da família em uma escola da zona norte de Manaus. Os objetivos definidos para este estudo foram: descrever a relação da gestão escolar com a família na escola investigada, analisar as consequências de um possível distanciamento entre elas e propor o desenvolvimento de programas que estreitem a relação família – escola, a fim de que essa problemática possa ser solucionada. A pesquisa foi desenvolvida a partir do método de Estudo de Caso. Para tanto, utilizamos instrumentos metodológicos de natureza qualitativa e quantitativa, como entrevista com os servidores da escola investigada, além de questionários aplicados aos pais, mães e responsáveis. De modo geral, o estudo realizado permitiu conhecer a visão da equipe gestora e dos professores a respeito da gestão democrática e participativa, bem como da participação da família na escola. Foi possível, também, entender como a família se sente em relação à sua participação nas atividades da escola. Com base nas informações, foi traçado um Plano de Ação Educacional, prevendo: a realização de um Seminário de Gestão Democrática na Escola Ceti João dos Santos Braga, a elaboração do Plano Anual de 2018, a reestruturação dos órgãos colegiados, a implementação do Projeto Pais Presentes, Filhos Eficientes, um novo sistema de prestação de contas e, por fim, a legalização do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Interno.

Palavras-chave: Família; Participação; Gestão democrática.

ABSTRACT

This dissertation, developed in the Professional Postgraduate Program in Management and Evaluation of Public Education of the Federal University of Juiz de Fora, discusses the democratic management and the participation of the family in a school in the northern part of Manaus. The objectives defined for this study were: to describe the relationship between school management and the family in the school investigated, to analyze the consequences of a possible distancing and to propose the development of programs that narrow the family - school relationship so that this problem can be solved. The research was developed from the Case Study method. For that, we used methodological tools of a qualitative and quantitative nature, such as interviews with the school officials investigated, as well as questionnaires applied to parents, mothers and guardians. In general, the study carried out allowed us to know the vision of the management team and teachers regarding democratic and participative management, as well as the participation of the family in the school. It was also possible to understand how the family feels about their participation in school activities. Based on the information, an Educational Action Plan was drawn up, providing for: a Seminar on Democratic Management at the Ceti João dos Santos Braga School, the preparation of the 2018 Annual Plan, the restructuring of the collegiate bodies, the implementation of the Pais Project Gifts, Efficient Children, a new system of accountability and, finally, the legalization of the Political Pedagogical Project and the Internal Regulation.

Keywords: Family; Participation; Democratic management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quantitativo de avaliações por disciplina.....	27
Quadro 2 – Temáticas do Seminário.....	82
Quadro 3 – Programação do Seminário.....	83
Quadro 4 – Seminário Gestão Democrática.....	83
Quadro 5 – Elaboração do Plano Anual.....	86
Quadro 6 – Reestruturação dos órgãos colegiados.	88
Quadro 7 – Projeto Pais Presentes, Filhos Eficientes	89
Quadro 8 – Legalização do PPP e Regimento Interno.....	90
Quadro 9 – Prestação de Contas	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Formação da equipe docente da Escola Ceti - João Braga.(2016)	25
Tabela 2 – Sistematização das respostas das perguntas 1, 2, 3 e 4.	72
Tabela 3 – Sistematização das respostas das perguntas 5, 6, 7 e 8.	73
Tabela 4 – Sistematização das respostas das perguntas 9, 10, 11 e 12.	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pontuação do IDEB nos anos de 2009 a 2011	28
Gráfico 2 – Desempenho do Enem dos anos de 2011 a 2013	29
Gráfico 3 – Desempenho da Escola na prova Brasil	30
Gráfico 4 – Rendimento do ano de 2015.....	31
Gráfico 5 – Índices de aprovação dos anos de 2010 a 2013	32
Gráfico 6 – Índices de evasão e repetência	32
Gráfico 7 – Índice de ausência dos pais, mães ou responsáveis	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APMC	Associação de Pais e Mestres
CAM	Congregação de Alunos Monitores
CDE	Coordenadoria Distrital de Educação
CETAM	Centro de Educação Tecnológica da Amazônia
CETI	Centro Educacional de Tempo Integral
CNE	Conselho Nacional de Educação
Consed	Conselho Nacional de Secretários da Educação
Depca	Delegacia Especializada de Proteção à Criança e ao Adolescente
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
Enem	Exame Nacional do Ensino Médio
GPC	Gerência de Projetos Complementares
Ideb	Índice de desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
SEC	Secretaria de Cultura
SADEAM	Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas
SEDUC-AM	Secretaria de Estado de Educação do Amazonas
SEMED	Secretaria Municipal de Educação
Semmasdh	Secretaria Municipal da Mulher e Direitos Humanos
SIGEAM	Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA CETI JOÃO DOS SANTOS BRAGA	20
1.1 SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO AMAZONAS	20
1.2 A ESCOLA – CENTRO EDUCACIONAL DE TEMPO INTEGRAL JOÃO DOS SANTOS BRAGA	23
1.2.1 A escola e os resultados	26
1.2.2 A participação da família na escola	33
1.2.3 A gestão democrática no Brasil e no Amazonas	39
2 A ANÁLISE DO CASO DE GESTÃO DA ESCOLA CETI - JOÃO DOS SANTOS BRAGA: CONSIDERAÇÕES SOBRE A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA	44
2.1 PERCURSOS METODOLÓGICOS.....	45
2.2 REFERENCIAL TEÓRICO	47
2.2.1 Gestão democrática e participativa	47
2.3 A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA	50
2.3.1 Os tipos de participação e as formas de envolvimento parental	56
2.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
2.4.1 A visão da equipe gestora e em relação à gestão democrática e à participação da família na escola	59
2.4.2 A visão dos professores em relação à gestão democrática e participação da família na escola	65
2.4.3 O resultado dos dados obtidos por meio dos questionários aplicados aos pais, mães e responsáveis dos alunos	71
3 PLANO DE INTERVENÇÃO ESCOLAR – AÇÕES COLETIVAS PARA A MELHORIA DO ENVOLVIMENTO DA FAMÍLIA NA ESCOLA.....	79
3.1 AÇÕES PROPOSTAS PARA O PLANO DE INTERVENÇÃO	80

3.1.1 Primeira proposta: Seminário de Gestão Democrática na Escola Ceti João dos Santos Braga.....	81
3.1.2 Elaboração do Plano Anual	84
3.1.3 Reestruturação dos órgãos colegiados	86
3.1.4 Implementação do projeto Pais Presentes, Filhos Eficientes	88
3.1.5 Legalização do PPP e do Regimento Interno	90
3.1.6 Prestação de Contas	91
CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
APÊNDICES	100

INTRODUÇÃO

A sociedade tem buscado, no decorrer dos anos, lutar pela democracia. No âmbito educacional, isso não é diferente, haja vista as inúmeras reformas ocorridas com a intenção de estabelecer uma educação pública de qualidade.

No Brasil, a década de 1920, por exemplo, foi marcada por movimentos como a “A Escola Nova”, por Anísio Teixeira, a qual tinha como objetivo promover meios para que o ensino nas escolas públicas se desse de maneira voltada para a construção do aluno como cidadão e não apenas como sujeito passivo no processo de ensino e aprendizagem.

Posteriormente, na Constituição Federal de 1988, foi aprovado o princípio de gestão democrática na educação. Conforme consta na Constituição Federal no art. 206: “O ensino deve ser ministrado baseado na igualdade de condições, liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber desenvolvido através da gestão participativa” (BRASIL, 1988).

A gestão democrática propõe o envolvimento de pais, educadores, alunos e funcionários na administração da escola, para que, juntos, possam fazer com que os interesses peculiares da instituição sejam atendidos. Dessa maneira, é crucial que o gestor compreenda a relevância da participação da comunidade na tomada de decisão da escola. A respeito disso, Paro (1997) afirma que, por mais colegiada que seja a administração da unidade escolar, se ela não inclui a comunidade, corre o risco de se constituir apenas como mais um arranjo entre funcionários.

A vivência na comunidade escolar tem indicado que a participação dos pais e dos demais atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem é de extrema importância para o bom desempenho escolar e social das crianças. O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), no seu artigo 4º, discorre que é dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do Poder Público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à educação.

Para incluir a família nas ações promovidas pela gestão escolar, é necessário entender que ela, como a principal instituição responsável pelo desenvolvimento humano na sociedade, tem passado por diversas modificações ao longo da história, tais como: saída da mãe para o mercado de trabalho e novas configurações familiares (famílias homo e monoparentais). Em vista disso, para que as famílias sintam-se acolhidas como participantes ativos na administração democrática da

instituição, a escola precisa se reformular constantemente. Nesse sentido, uma efetiva participação da família na escola envolveria sua atuação em variadas dimensões, tais como, no plano de aplicação de recursos financeiros, junto à Associação de Pais e Mestres (APMC), nas discussões para busca de soluções para os problemas do cotidiano da escola, bem como na mobilização dos recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade. Para tal, deve atuar buscando condições que permitam esse fim, como, por exemplo, o estabelecimento de parcerias. Pode, ainda, acompanhar na execução de pequenas obras de construção ou reforma no prédio escolar, verificando os recursos aplicados para posterior prestação de contas, se for o caso; colaborar na programação do uso do prédio da escola pela comunidade, inclusive nos períodos ociosos. Com isso, pode-se ampliar o conceito de escola como um centro de atividades comunitárias que colabore com a direção a fim de se atingir os objetivos educacionais propostos no projeto pedagógico e, principalmente representar as aspirações da comunidade dos pais de alunos perante a escola (BRASIL, 2017).

A parceria entre a família e a escola é, então, imprescindível para o desenvolvimento da gestão democrática e participativa. Sabe-se que o processo educativo é extremamente amplo e envolve fatores como aquisição de conhecimento, competências, habilidades e valores, os quais têm o objetivo de preparar os escolares para atuarem na sociedade onde vivem. Segundo o Art. 2º da Constituição de 1988, a educação é um dever da família e do estado, devendo, portanto, as duas instituições compartilharem da responsabilidade no desempenho acadêmico.

Como membro do conselho escolar representando o segmento de professores e pedagogos no Centro Educacional de Tempo Integral João dos Santos Braga, onde atuei como professora da disciplina de Língua Inglesa, de janeiro de 2012 a março de 2017, notei que havia pouca representatividade dos pais e responsáveis em todos os órgãos colegiados de nossa instituição, fato que resultou em alguns contratempos no relacionamento entre as duas entidades. Pude ainda perceber que muitas demandas vindas de pais e responsáveis não eram atendidas no decorrer do ano.

A partir dessa percepção, este trabalho tem como questão central investigar a seguinte pergunta: **de que maneira o distanciamento entre a gestão da escola e a família tem prejudicado o processo da gestão democrática e participativa na**

Escola Ceti João dos Santos Braga, localizada na cidade de Manaus, no estado do Amazonas?

Para isso, foi estudado o período de 2015 a 2016, visto ser a equipe gestora constituída pelos mesmos membros nesses dois anos. Ressaltamos que a gestão foi modificada em abril do presente ano. Para levantamento e análise de dados, foi utilizada a documentação dos órgãos colegiados da comunidade escolar juntamente com o Projeto Político Pedagógico e Regimento Interno da escola.

Os objetivos do trabalho são, então, descrever a relação da gestão escolar com a família na escola investigada, analisar se existem consequências advindas do distanciamento entre as partes e propor o desenvolvimento de programas que estreitem a relação Família - Escola a fim de que essa problemática possa ser solucionada.

O estudo sobre o relacionamento entre a família e a escola é de suma importância, visto que as duas entidades são diretamente responsáveis e, portanto, essenciais para a formação social, cultural e afetiva da criança. Além disso, a análise dessa relação pode possibilitar a articulação de ações que gerem melhorias significativas no processo de distribuição de trabalho e responsabilidades no interior da escola. Nesse sentido, a presente pesquisa pode contribuir para a escola no que diz respeito à possibilidade de promover ideias que auxiliem na conciliação dos entraves oriundos do distanciamento da gestão escolar com a família. A melhoria da relação da escola e das famílias pode, ainda, contribuir para o desenvolvimento da consciência social.

A pesquisa compreende um estudo descritivo exploratório com uma abordagem qualitativa, para investigar e compreender de que maneira a integração entre a família e escola tem acontecido no interior da escola, e quantitativa, pois a partir de uma análise documental que será realizada no primeiro momento, serão desenvolvidos e aplicados questionários e entrevistas para levantamento de dados e análise de resultados.

A organização da pesquisa se faz em três capítulos. No primeiro, procede-se a uma breve abordagem sobre a mudança da família em relação à escola, bem como sobre a importância da parceria entre as duas entidades sociais, além de um apanhado sobre a realidade da Secretaria de Educação do Estado do Amazonas e da Coordenadoria Distrital 7, à qual a escola pesquisada é vinculada, expondo sua missão, valores e objetivos relacionados ao desenvolvimento educacional para o

presente momento. Faz-se a contextualização da escola em questão, analisando minuciosamente os perfis dos atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, tais como: equipe gestora, corpo docente e discente. Ao analisar o período vigente de 2015 e 2016, dando ênfase às ações dos órgãos colegiados e ações desenvolvidas pela escola, pode-se evidenciar como se dá exatamente a participação da família na escola, abordando a realidade da comunidade escolar. Ainda no capítulo 1, aborda-se a vivência da instituição no que diz respeito à participação e à interação entre a família e a escola.

O capítulo 2 descreve o percurso da investigação, a metodologia utilizada e a fundamentação teórica, com os autores e estudos utilizados para a realização deste trabalho. Apresenta-se, ainda, a análise dos dados produzidos, os quais foram obtidos a partir do estudo da documentação da escola, da aplicação de questionários, entrevistas, promovendo, assim, uma relação entre o referencial teórico da pesquisa e os dados levantados. A documentação supracitada consiste nas atas das reuniões dos órgãos colegiados, das reuniões de pais e mestres, além de documentos que compõem todo o funcionamento pedagógico da escola. Foram utilizados variados instrumentos metodológicos na produção dos dados com diferentes sujeitos. Os questionários foram aplicados a pais, mães e responsáveis dos alunos, as entrevistas foram realizadas com a equipe gestora e com parte dos professores a fim de que houvesse uma sondagem em relação à satisfação do vínculo entre a família e a comunidade escolar. Por meio desses instrumentos, buscou-se perceber como tem sido a visão da equipe pedagógica da escola a respeito da importância da presença da família nas ações desenvolvidas na instituição de ensino.

Para o embasamento teórico, foram utilizados os estudos de Epstein (1989) e Epstein e Dauber (1991) que propõem seis formas de envolvimento parental, das quais também nos apropriaremos para análise das ações desenvolvidas pelo Centro Educacional.

Além disso, recorreremos também ao material de Yaegashi (2007), segundo o qual tanto a escola quanto a família deveriam tentar mudanças que lhes permitissem responder adequadamente, no sentido de ajudar a criança, evitando maiores dificuldades e situações de estresses. Para embasar, ainda, a pesquisa, faremos uso das ideias de grandes estudiosos da educação como Vygostky (1991) que afirma que o desenvolvimento da aprendizagem pode ser compreendido como o

espaço existente entre o conhecimento que o aluno pode adquirir sozinho e aquele que, para ser desenvolvido, precisa de auxílio da interação com o meio escolar, familiar, na mediação com o outro. O estudo de Polity (1998) também será abordado, enfatizando que a atuação da família na escola completa a ação educativa.

No segundo capítulo apresentaremos, ainda, o referencial teórico da pesquisa. Inicialmente, faremos uma análise dos motivos que levam os pais a se ausentarem da escola. Para isso, basear-nos-emos nos estudos de Lück (1990, 1996, 1998, 2002, 2006, 2007), que ressalta a importância da democratização do ensino nas escolas públicas do Brasil. Discutiremos, ainda, as possíveis relações entre o fracasso escolar e a família, a partir das ideias de Lahire (2005). Já em Paro (2002), encontraremos as causas que levam a própria escola a fazer com que a família se afaste da instituição escolar.

Seremos subsidiados, também, por Cunha (2000), cujo foco é analisar a insatisfação que ambas, escola e família, muitas vezes possuem uma em relação à outra, assim como por outros autores que tenham contribuído com trabalhos a respeito da problemática da pesquisa.

O Estatuto da Criança e do Adolescente se faz presente na pesquisa, quando são abordados os conflitos que podem ser causados pela ausência familiar na escola e suas consequências relacionadas ao processo de instauração da gestão democrática.

Por fim, no terceiro capítulo deste trabalho, será feita a apresentação de um Plano de Intervenção Educacional, a fim de contribuir para a solução da problemática evidenciada na pesquisa.

1 A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA CETI JOÃO DOS SANTOS BRAGA

Este primeiro capítulo tem o objetivo de descrever o contexto no qual está inserida a escola investigada. Inicialmente é feita uma análise da organização e funcionalidade da rede SEDUC-AM e, logo após, da própria escola, abordando seu quadro de funcionários, rotina de horários, resultados internos e externos, bem como a participação e envolvimento da família nas reuniões, eventos e demais ações promovidas pela instituição.

1.1 SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO AMAZONAS

A Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC) foi criada no ano de 1946, por intermédio da Lei nº 1.596, de 05/01/1946, com denominação de Diretoria Geral do Departamento de Educação e Cultura. Com a Lei nº 12, de 09/05/1953, sofreu a primeira alteração em sua nomenclatura, recebendo o nome de Secretaria de Educação, Cultura e Saúde. Entretanto, no mesmo ano, com a Lei nº 65, de 21/07/1953, recebeu a denominação de Secretaria de Educação, Saúde e Assistência Social. Dois anos mais tarde, sob a Lei nº 108, de 23/12/1955, recebeu o nome de Secretaria de Educação e Cultura. Nova alteração só ocorreu 46 anos mais tarde, com a Lei nº 2.032, de 02/05/1991, quando recebeu o nome de Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Desporto. O título atual, de Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC), veio com a Lei nº 2.600, de 04/02/2000. Dentre as competências da Secretaria de Educação estão:

I – a formulação, a supervisão, a coordenação, a execução e a avaliação da Política Estadual de Educação;

II – a execução da Educação Básica: ensino fundamental e médio e modalidades de ensino;

III – a assistência, orientação e acompanhamento das atividades dos estabelecimentos de ensino;

Art. 2.º Para o cumprimento do disposto no artigo anterior, compete à Secretaria de Estado da Educação do Amazonas a formulação, a coordenação, o controle, a avaliação e a execução das políticas educacionais do Estado do Amazonas, zelando pelo cumprimento da legislação específica, mediante a execução de programas, ações e atividades relacionadas:

- I – à coordenação do processo de definição, implementação e manutenção de políticas públicas para a educação no Estado;
- II – à provisão de recursos necessários, métodos e profissionais qualificados para o aprimoramento dos serviços educacionais oferecidos à sociedade;
- III – à elaboração de planos, programas e projetos educacionais em conformidade com as diretrizes e metas governamentais; (SEDUC-AM, 2000)

Essa Secretaria é dirigida pelo Secretário de Estado da Educação do Amazonas, o qual é auxiliado por um Secretário Executivo e por quatro Secretários Executivos Adjuntos. Em relação à sua estrutura organizacional, a Secretaria se constitui de uma Ouvidoria, dos Órgãos Colegiados, dos Órgãos de Assistência e Assessoramento e dos Órgãos de Atividades-Meio e de Atividades-Fim.

Os dados oficiais do Censo Escolar de 2013 afirmam que a rede de escolas estaduais estadual do estado do Amazonas possui 18.214 professores, atuando em 585 escolas distribuídas nas zonas urbanas e rurais dos 61 municípios que compõem o estado. Desde seu primeiro ano de funcionamento, a sede principal da Secretaria está localizada na zona sul do município de Manaus. Para o melhor acompanhamento e monitoramento das escolas da capital e interior do estado, foram criadas, a partir da Lei Delegada nº 8, de 05 de julho de 2005, outras estruturas organizacionais de menor porte, as quais resultam da implementação das Coordenadorias Distritais de Educação para a capital e as Regionais para o interior do estado:

Art. 3º [...] X. COORDENADORIAS DISTRITAIS E REGIONAIS DE EDUCAÇÃO: coordenar, monitorar e avaliar os indicadores de desempenho pedagógico das Escolas, com o estabelecimento de metas de elevação da aprovação e redução do abandono e repetência escolar; oferecer apoio aos gestores, docentes e técnicos na construção do Painel Escolar como instrumento de gestão à vista e na implantação de programas e ações de aprovação dos Sistemas Gestão Escolar, Gestão de Pessoal e Gestão Ambiental (AMAZONAS, 2005, p.1).

Cada coordenadoria foi implantada a partir da análise da divisão geográfica do município, tendo sido divididas a partir da zona de localização, recebendo um número. Assim, tem-se: Coordenadoria 1 – Zona Sul; Coordenadoria 2 – Zona Centro-Sul; Coordenadoria 3 – Zona Oeste; Coordenadoria 4 – Zona Centro-Oeste;

Coordenadoria 5 – Zona Leste e Coordenadoria 6 – Zona Norte. A Coordenadoria Distrital de Educação 7, setor no qual a escola investigada se encontra, é a mais recente CDE da cidade de Manaus.

A Coordenadoria Distrital 7, inaugurada no dia 16 de março do ano de 2012, abrange a área de expansão da Zona Norte II da cidade de Manaus, equivalente a 15.239,03 hectares, tornando-se, assim, a coordenadoria com a maior área de abrangência territorial da cidade de Manaus. A equipe gestora da CDE7 é composta por um Coordenador Distrital, um Coordenador Adjunto Administrativo e três Coordenadores Adjuntos Pedagógicos, que são: Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II e Ensino Médio, juntamente com os assessores administrativos e pedagógicos. De acordo com os dados que compõem o Painel de Gestão da CDE7, extraídos do Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas (SIGEAM), existem 34.965 alunos e 2.042 servidores distribuídos nas 25 escolas, em diversos cargos (AMAZONAS, 2015). As 25 escolas que estão sob a coordenação da CDE7 apresentam estruturas e ofertam níveis de ensino diferenciados, sendo 03 Centros de Educação de Tempo Integral (CETI), 01 Escola de Tempo Integral, 01 Escola da Polícia Militar e 20 Escolas Regulares (AMAZONAS, 2015).

A Gerência de Projetos Complementares (GPC) dessa Secretaria, que elabora diretrizes para fortalecer a gestão escolar assessorando no planejamento e na execução de projetos complementares à educação, em parceria com o Conselho Tutelar de Manaus, lançou, em junho do ano de 2016, o projeto “Pais presentes, alunos eficientes”. O projeto, idealizado pelo atual conselheiro tutelar, visando à redução dos índices de abandono escolar, foi desenvolvido em parceria da Secretaria de Estado de Educação (Seduc) com Conselhos Tutelares, Juizado da Infância e Juventude Cível, Ministério Público do Estado do Amazonas, Defensoria Pública do Estado do Amazonas, Delegacia Especializada de Proteção à Criança e ao Adolescente (Depca), Secretaria Municipal de Educação (Semed) e Secretaria Municipal da Mulher e Direitos Humanos (Semmasdh).

De acordo com o *site* da Secretaria, o projeto foi desenvolvido em 48 escolas estaduais localizadas nas zonas leste e norte de Manaus, buscando sensibilizar pais e responsáveis quanto à importância de assumirem o papel e a responsabilidade na vida escolar de seus filhos, acompanhando ativamente suas atividades dentro da escola. Dentre as atividades que fizeram parte do projeto, estão: mapeamentos e identificação dos motivos que levam os alunos à evasão escolar; visitas às

residências de estudantes que forem identificados como infrequentes em suas escolas; encaminhamento dos casos identificados aos órgãos responsáveis, dentre outras ações.

No próximo item, faremos a contextualização da escola investigada, abordando sua estrutura física, quadro de funcionários, equipe pedagógica e também seu desempenho nas avaliações em larga escala, como a pontuação da escola no Índice de desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) nos anos de 2009 a 2011; no Enem, nos anos de 2011 a 2013; na prova Brasil, de 2011 a 2015, bem como seus índices de rendimento, aprovação, evasão e repetência.

1.2 A ESCOLA – CENTRO EDUCACIONAL DE TEMPO INTEGRAL JOÃO DOS SANTOS BRAGA

O Centro Educacional de Tempo Integral João dos Santos Braga, criado de acordo com o Decreto Lei nº 30.029, de 07 de junho de 2010, foi inaugurado no dia 22 de junho do mesmo ano. O Ceti João Braga está localizado na Rua Curaçao S/N, Conjunto Nova Cidade, bairro da periferia de Manaus. A escola possui uma estrutura muito ampla, com 24 salas de aula, piscina semiolímpica, laboratórios de Informática, Ciências, Biologia e Física, salas de dança, artes plásticas, música e outras dependências necessárias ao funcionamento de uma escola de tempo integral e as dependências são utilizadas regularmente para realização das aulas e atividades extraclasse. Apesar de ter recebido uma reforma recentemente, a escola não se encontra em bom estado de conservação. Tal condição deve-se ao fato de não haver manutenção apropriada nas dependências da escola e, ainda, por se tratar de uma instituição que é localizada em uma comunidade de extrema vulnerabilidade social. Assim, muitos moradores entram de forma clandestina na escola durante o final de semana e fazem uso das dependências como piscina e quadra, deixando sempre algum tipo de prejuízo na estrutura.

A escola oferece Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano) e Ensino Médio (1ª à 3ª série), no horário de tempo integral das 7h às 16h (com alunos), tendo continuidade até às 17h15min (somente professores). Desde 2010, a escola atende, em média, a 980 alunos matriculados em tempo integral (manhã e tarde). Em 2012 e 2013, foi premiada, através do Programa Escola de Valor, por ter superado seus

índices nas avaliações macro - Sistema de Avaliação Educacional do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM) e Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Também nos anos de 2013 e 2015, a escola teve um de seus alunos como vencedor do 6º concurso de redação do Senado Federal (Programa Jovem Senador). Atualmente, o Ceti João dos Santos Braga faz parte do universo de 20 escolas da capital e mais cinco do interior do Amazonas que foram escolhidas para receberem a certificação de gestão pela qualidade.

Desde sua inauguração, em 2012, a escola mudou de gestão por três vezes. A partir do ano de 2014, devido às demandas peculiares de um Centro de Educação de Tempo Integral, viu-se a necessidade de descentralizar a gestão da escola, dividindo-a em dois segmentos: pedagógico e administrativo. Por essa razão, atualmente, é gerida por um gestor de ensino, que é responsável por toda a parte pedagógica da escola e um gestor administrativo, que cuida especialmente da estrutura física da instituição. A direção escolar é escolhida por indicação da Secretaria de Educação e Qualidade de Ensino (SEDUC).

A equipe gestora é composta pelo diretor de ensino, administrador escolar, secretária, pedagoga, apoio pedagógico, coordenador da área de Linguagens, códigos e suas tecnologias, coordenador de Ciências Humanas e suas tecnologias, coordenador de laboratório de informática e de mídias, coordenador de laboratório de Ciências e pelo coordenador de Ciências da Natureza, Matemática e suas tecnologias.

Em relação à equipe de professores, um número significativo já integra a Secretaria de Estado de Educação, bem como faz parte da rede municipal, enquanto outros trazem ainda uma vasta experiência da rede particular de ensino. Todos são graduados e atuam na sua respectiva área de formação. Atualmente, o quadro é composto por 39 professores, entre graduados, especialistas e mestres, como apresenta a tabela 1.

Oriundo dos bairros adjacentes e até de pontos mais longínquos, o alunado apresenta-se de forma muito diversificada, com representativo número de estudantes pertencentes às classes C, D e E, fazendo com que a realidade social do público interno seja muito heterogênea. Há casos, apesar de poucos, de escolares pertencentes à classe média. No geral, apesar dos contrastes culturais, o clima de pluralidade e aprendizado é mútuo.

Tabela 1 - Formação da equipe docente da Escola Ceti - João Braga.(2016)

Formação	Quantidade de professores
Nível Superior – Graduação nas áreas específicas de conhecimento	13
Pós Graduação Lato sensu	21
Pós Graduação Stricto sensu	5 (cursando); 1 concluído

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados coletados na unidade escolar (2016).

O quadro de funcionários da referida escola é composto por 73 pessoas, sendo 8 administrativos, 8 agentes de portaria, 10 serviços gerais, 8 manipuladores de alimento e 39 professores, entre efetivos, integrados e de processo seletivo simplificado -PSS¹-, exercendo seus cargos de acordo com sua formação acadêmica e cumprindo a carga horária de 40h semanais.

A fim de complementar e diversificar as atividades escolares, a Escola João dos Santos Braga já contou com a participação da Secretaria de Cultura (SEC), com projetos de dança, música, teatro, flauta doce, violão e coral, além do CETAM² (Projeto de qualificação profissional chamado de “Oportunidade e Renda”). De modo planejado, também são executados projetos elaborados pelos próprios professores das diversas disciplinas. Existem, ainda, na unidade escolar, ações pedagógicas, como simulados e reforço escolar, realizados no decorrer do ano letivo.

Segundo o Projeto Político Pedagógico da escola, sua missão é fornecer subsídios não apenas para o conhecimento acadêmico, mas também para a formação de caráter e valores que possibilitarão aos alunos, no futuro, desempenhar

¹ O Governo do Estado do Amazonas, realiza a cada dois anos (ou quando há necessidade) chamada para contratação temporária de professores. O contrato não pode exceder o tempo de dois anos.

² O Centro de Educação Tecnológica do Amazonas (CETAM) é uma autarquia estadual vinculada à Secretaria de Estado da Ciência e Tecnologia (SECT), criada em 2003 pelo Governo do Amazonas, tendo como finalidade promover diretamente a Educação Profissional no âmbito estadual, principalmente nos segmentos de Formação Técnica, de Qualificação Profissional e de Inclusão Digital. Nesse aspecto, suas atividades e ações, iniciadas no ano de 2004, compreendem a formação e a qualificação profissional de cidadãos, tanto para a inserção no mundo do trabalho quanto para o aperfeiçoamento da formação dos trabalhadores, atuando como instrumento de cidadania para gerar ocupação e renda, em articulação com os demais programas governamentais de promoção do desenvolvimento e da prosperidade social. (CETAM, AMAZONAS)

papel de liderança na sociedade amazonense e brasileira. A visão, por sua vez, é de que os alunos consigam abranger as diferenças, dando-lhes a oportunidade de garantir a continuidade dos seus padrões culturais e a realização de seus ideais. É nesse contexto que a escola entra como instituição de formação.

Os órgãos colegiados são divididos em conselhos e congregações, sendo eles: Conselho Escolar, Disciplinar e Patrimonial, Congregação de Professores e Pedagogos e de Alunos Monitores. A escola conta também com os órgãos de apoio como a Associação de Pais e Mestres (APMC).

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola ainda não foi aprovado pelo Conselho Estadual de Educação e encontra-se em uma fase de reajustes por uma equipe eleita pelo colegiado de professores e pedagogos. A escola estima que o PPP seja construído baseando-se na corrente de pensamento socioconstrutivista, para que todas as múltiplas habilidades do corpo discente sejam exploradas de forma satisfatória.

Ainda sobre seu pensamento pedagógico, a escola procura se respaldar nas diretrizes para o funcionamento das escolas de tempo integral, segundo as quais, em cada unidade de ensino dessa modalidade, os escolares devem ter a oportunidade de acessar um currículo que compreenda os componentes curriculares da Base Nacional Comum. Além disso, devem ser-lhes oferecidas atividades pedagógicas que ampliem, por meio de projetos e oficinas, suas possibilidades de aprendizagem, com o enriquecimento do Currículo Básico, a partir da exploração de temas transversais e com a vivência de situações que favoreçam o aprimoramento pessoal, social, esportivo e cultural dos estudantes. Como eles permanecem por mais tempo na escola, a proposta é de que o “dever de casa” venha a ser realizado nas dependências da própria instituição, com assistência dos professores, pois se acredita que maior tempo na escola permite a efetivação de um trabalho com a família.

O próximo item fará uma breve abordagem sobre a participação da escola nas avaliações de larga escala, bem como os resultados obtidos pela instituição de ensino.

1.2.1 A escola e os resultados

Sabe-se que a avaliação é um importante instrumento para que o desempenho individual e coletivo dos alunos seja analisado. É a partir das avaliações que políticas voltadas para melhorias no processo de ensino e aprendizagem podem ser promovidas. Os números e dados estatísticos obtidos pelas avaliações em larga escala servem como subsídio para a gestão institucional, no que se refere à definição de estratégias. Os dados obtidos permitem, ainda, a constatação dos diversos fatores que estão associados à qualidade e à efetividade do ensino ministrado nas escolas públicas do Brasil.

Na escola pesquisada, estabelece-se um limite mínimo de avaliações, definidas a partir da carga horária de cada componente curricular das matrizes curriculares da Secretaria de Educação e Qualidade de Ensino, conforme a tabela seguinte.

Quadro 1 - Quantitativo de avaliações por disciplina

Componente curricular	Etapas de Ensino	
	Ensino Fundamental II	Ensino Médio
Língua portuguesa	4	5
Arte	2	3
Educação física	2	3
Matemática	4	4 ¹
Física	-	4 ¹
Química	-	4
Biologia	-	3
Ciências	3	-
História	3	3
Geografia	3	3
Filosofia	-	2
Sociologia	-	2
Língua estrangeira moderna	2	3
Ensino religioso	2	-
Metodologia do estudo²	2 ²	2 ²

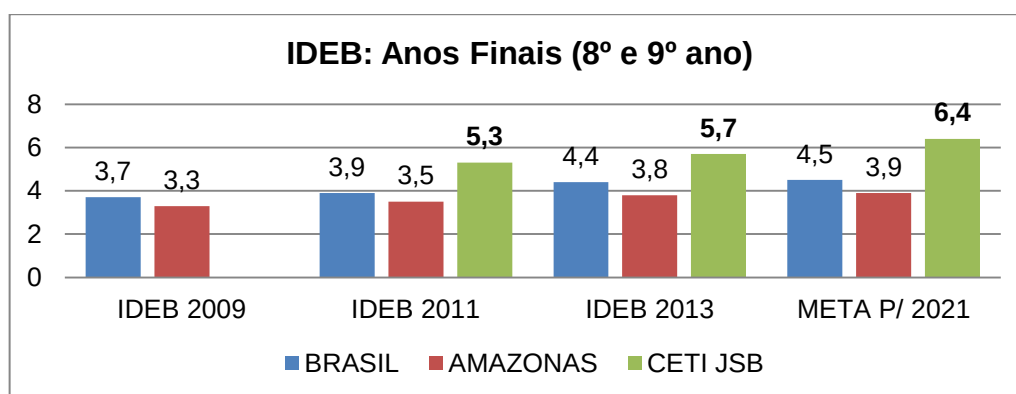
Fonte: Tabela extraída do Projeto Político Pedagógico da Escola (2014).

Os instrumentos de avaliação são diversificados, desde exercícios escritos, trabalhos de pesquisa com defesas orais, testes objetivos, provas discursivas,

seminários, feiras culturais, portfólios, projetos, cadernos de campo e debates, exceto os casos em que a metodologia não seja adequada para a etapa/nível/modalidade de ensino. Nos componentes curriculares que contam com maior número de aulas, é aplicada, no mínimo, 01 (uma) prova objetiva individual e 01 (uma) prova discursiva individual, além de outras avaliações. Para os demais componentes curriculares, com o mínimo de duas avaliações, aplica-se 01 (uma) prova discursiva individual, exceto os casos em que a metodologia não seja adequada para a etapa/nível/modalidade de ensino.

A respeito das avaliações em larga escala, a escola tem apresentado um bom desempenho, como se pode observar pelos dados que serão apresentados. No gráfico 1 consta a pontuação do país, do estado e da escola em questão no IDEB, entre os anos de 2009 e 2011:

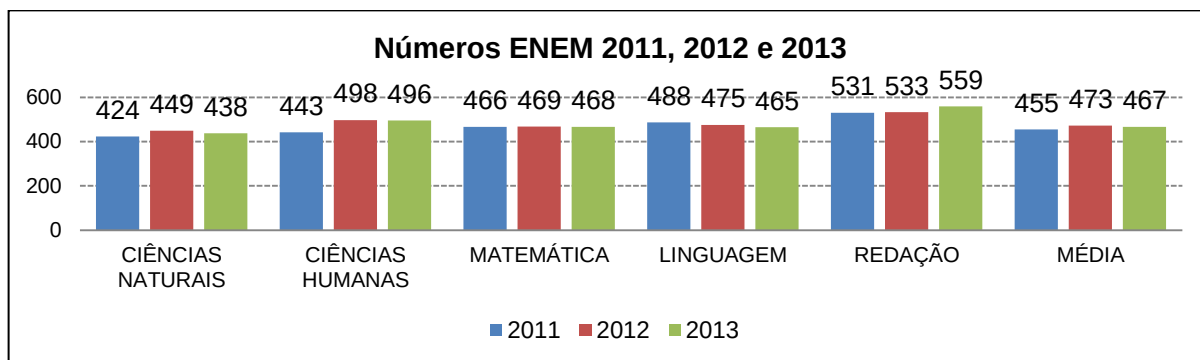
Gráfico 1 – Pontuação do IDEB nos anos de 2009 a 2011



Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos do *site* da escola (2014).

A partir dos dados apresentados neste gráfico, é possível perceber que a escola tem conseguido avançar a cada ano de forma significativa, ultrapassando as médias estaduais e nacionais. Infere-se, ainda, por meio do gráfico, que, se o desempenho da escola continuar nesse ritmo, a meta para 2021 possivelmente será alcançada com facilidade.

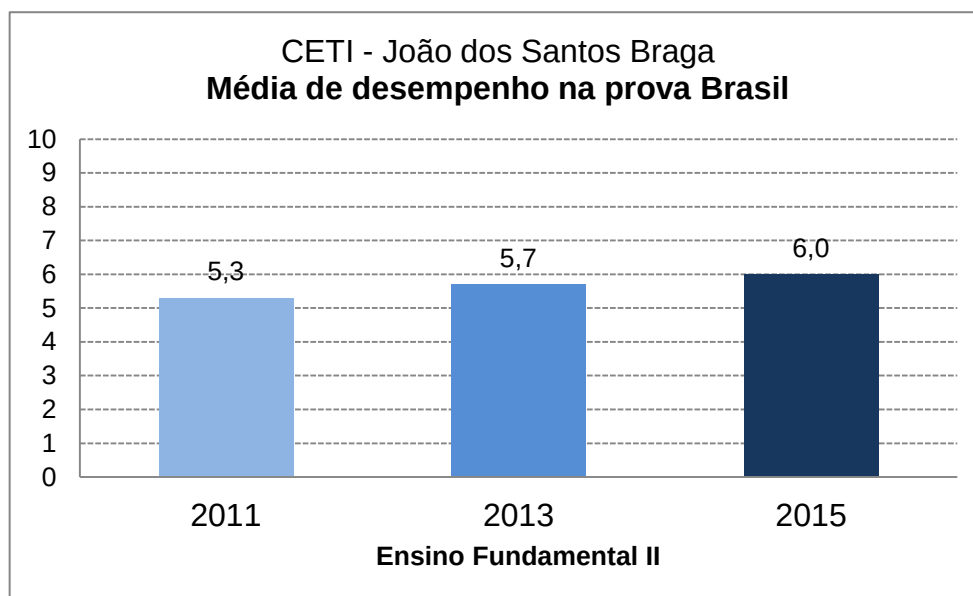
No Gráfico 2, é mostrado o desempenho da escola, no Enem, entre os anos de 2011 e 2013:

Gráfico 2 – Desempenho do Enem dos anos de 2011 a 2013

Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos do *site* da escola (2014).

Concluimos, a partir do gráfico 2, que, apesar de ser uma instituição com pouco mais de cinco anos de funcionamento, a escola vem mantendo o nível de resultados nessa avaliação ao longo desses três anos. Mesmo que de forma discreta, alguns dos aspectos avaliados vêm aumentando, como a nota da redação e de Ciências Humanas. Vale ressaltar que mais de 50% dos alunos não participam de aulas extras em cursos preparatórios por dois motivos: a questão financeira, já que a maioria do alunado é pertencente à classe mais baixa, e a questão do horário, uma vez que passam a maior parte do dia na escola, poucos se submetem a terem aulas à noite. Logo, a maior fonte de aquisição de conhecimento desses alunos são as aulas ministradas na própria escola, pelos professores, que buscam, apesar de todas as dificuldades encontradas, dar uma atenção especial para as turmas finalistas, promovendo “aulões”, disponibilizando o laboratório de informática em seu tempo de aula para que os alunos realizem suas inscrições, enfatizando a produção textual e realizando revisões com todas as turmas nas vésperas de cada exame.

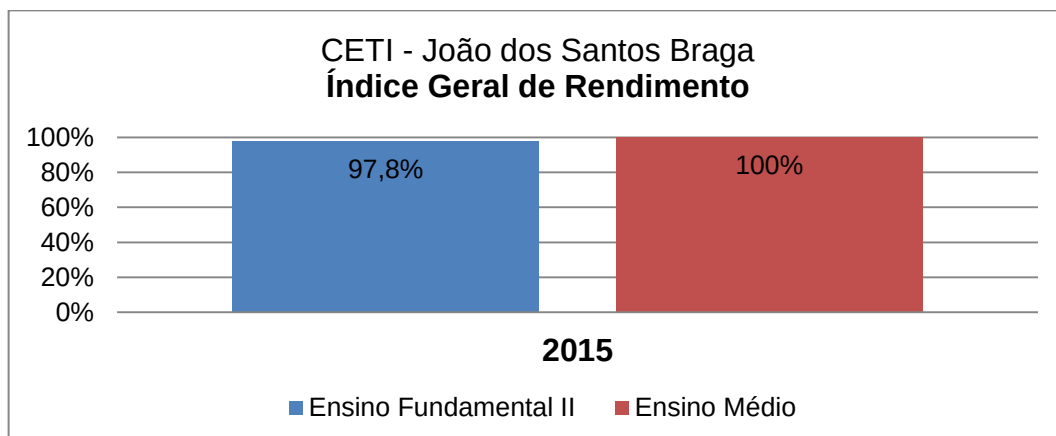
No Gráfico 3, apresenta-se o desempenho da escola Ceti João dos Santos Braga na prova Brasil realizada nos anos de 2011, 2013 e 2015.

Gráfico 3 – Desempenho da Escola na prova Brasil

Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos do *site* da escola (2016).

Ao analisarmos os dados do Gráfico 3, percebemos que a média de desempenho na Prova Brasil indica melhorias no processo de ensino e aprendizagem da escola, que vem avançando gradativamente no decorrer dos anos em que a prova foi realizada na unidade escolar. Tal fato deve-se também, principalmente, ao esforço do corpo docente em oferecer uma educação básica de qualidade que prepare os alunos não apenas para as avaliações em larga escala, mas para se tornarem cidadãos que agem de maneira correta e honesta, influenciando positivamente a sociedade na qual estão inseridos e que fazem a aplicação do conhecimento adquirido na escola para a solução de situações adversas no seu dia-a-dia.

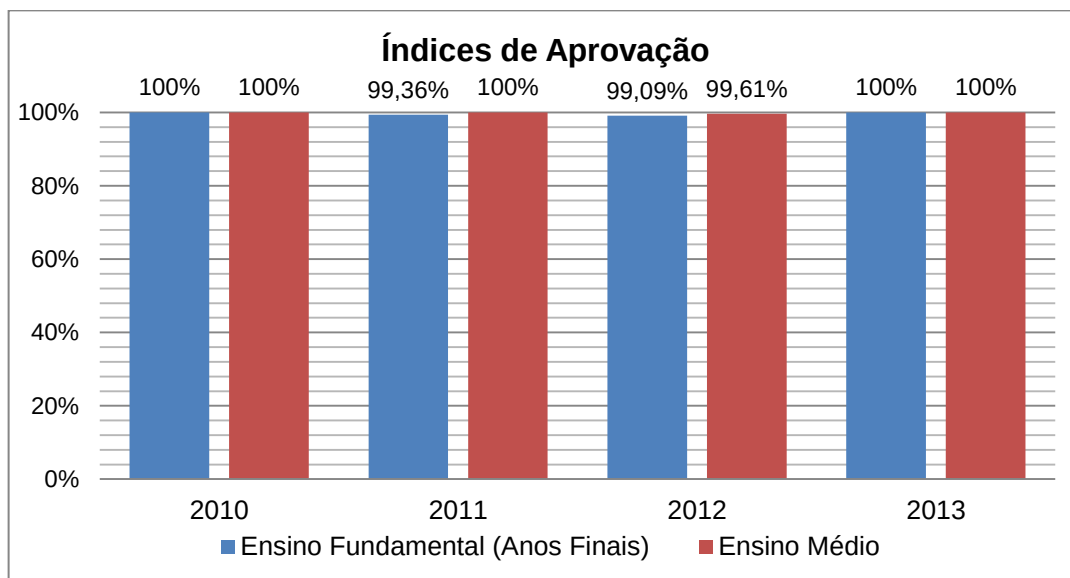
Os gráficos abaixo ilustram os índices internos da escola, no que diz respeito à aprovação, evasão e repetência.

Gráfico 4 – Rendimento do ano de 2015

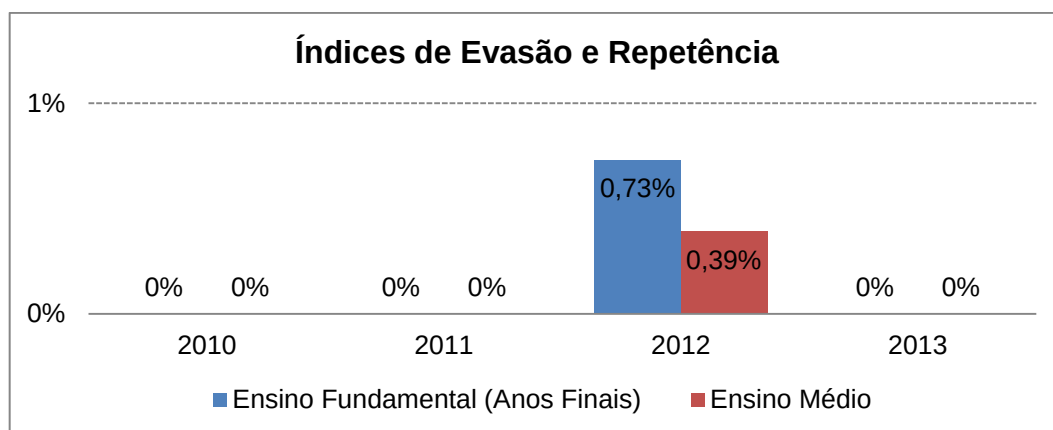
Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos do *site* da escola (2016).

Conforme consta no Gráfico 4, a escola possui um ótimo índice de rendimento, tanto no Ensino Médio como no Ensino Fundamental. Entretanto, é sabido que os Centros Educacionais de Tempo Integral em Manaus possuem uma meta um tanto utópica de 100% de aprovação. Infelizmente, é de conhecimento de todos os profissionais de educação que tal meta é muito difícil de alcançar, pois, mesmo que haja um empenho de todos os atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, em uma escola com cerca de mil alunos, algum vai enfrentar dificuldades no que diz respeito à aprovação. As escolas que atingem a meta de aprovação são beneficiadas com o pagamento de décimo quarto salário, além de outras inúmeras premiações. Por outro lado, se, por exemplo, três alunos ficarem reprovados em uma sala, o índice da escola diminui gradativamente, sendo todos esses benefícios perdidos.

Os Gráficos 5 e 6 apresentam os índices de aprovação dos anos de 2010 a 2013, bem como os índices de evasão e repetência dos anos de 2010 a 2013:

Gráfico 5 – Índices de aprovação dos anos de 2010 a 2013

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados extraídos do *site* da escola (2015).

Gráfico 6 – Índices de evasão e repetência

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados extraídos do *site* da escola (2015).

Como podemos perceber, por meio dos gráficos 5 e 6, os índices da escola são muito bons, pois a instituição apresenta um número mínimo de evasão e repetência, um elevado número de aprovação anual e também um crescente índice nas avaliações em larga escala.

Como fora anteriormente mencionado, a escola tem pouco tempo de funcionamento e é localizada em uma nova área de expansão educacional, pois faz parte da Coordenadoria 7, implementada há pouco mais de 4 anos. Por isso, pelas tabelas e gráficos, podemos ver que os números apresentados são satisfatórios,

pois há um ótimo padrão de desempenho estabelecido. Entretanto, pode-se aferir, por meio dos dados supracitados, que, mesmo que a unidade escolar vivencie um cotidiano de muitas dificuldades e superações peculiares da educação pública do Brasil, o corpo docente, junto à equipe pedagógica, tem buscado exercer da melhor forma possível o seu papel para oferecer uma educação de qualidade.

A presente pesquisa, conforme se explicitou, busca analisar de que maneira o distanciamento entre a gestão da escola e a família tem dificultado o processo de gestão democrática na escola Ceti João dos Santos Braga. Como este capítulo tem como objetivo realizar a contextualização dessa problemática, após a apresentação desses resultados, serão elencadas mais três seções: primeiramente, haverá uma breve reflexão sobre a temática em nível nacional e estadual, posteriormente, a descrição da rede de ensino na qual a unidade escolar investigada está inserida, sendo, em seguida, apresentada a realidade da própria escola em questão no que diz respeito à sua estrutura física e pedagógica, além de também uma breve exposição e análise do seu desempenho nas avaliações em larga escala. Por fim, serão analisados os dados levantados na pesquisa sobre a representatividade da família nos órgãos colegiados desta escola, bem como o fluxo de pais e responsáveis nas reuniões promovidas pela instituição.

1.2.2 A participação da família na escola

As famílias podem envolver-se ativamente nas decisões tomadas pelas escolas dos seus filhos. Elas também podem candidatar-se, por exemplo, a uma vaga no conselho escolar e fazer de sua participação uma maneira de acompanhar e auxiliar o trabalho dos gestores escolares. Cada escola deve estabelecer regras transparentes e democráticas de eleição dos membros dos órgãos colegiados da escola. De acordo com o edital de eleição para (re)composição do Conselho Escolar referente ao Biênio 2015-2017, seria escolhido um representante para o segmento de pais e responsáveis, para participar, de forma efetiva, nas ações desenvolvidas pela escola. Vale ressaltar que o então representante do segmento de pais era o atual conselheiro tutelar, cujo filho estuda na escola desde o sexto ano do Ensino Fundamental. De acordo com as atas de reuniões, eram raras as vezes que ele

tinha condições de comparecer, devido às inúmeras demandas envolvendo o conselho tutelar da zona norte de Manaus.

A fim de dar celeridade no processo de escolha de representantes, em uma reunião do colegiado de professores, no dia 11 de março de 2015, conforme consta na ata, foi escolhida uma professora da disciplina de Língua Portuguesa, mãe de um aluno do Ensino Médio, para a disputa do cargo. O então representante dos pais também tentou a reeleição. A professora escolhida, apesar de desenvolver um excelente trabalho junto à escola, não é moradora da comunidade, o que dificulta a comunicação entre a família e a escola, pois, no geral, a comunidade ao redor não tem acesso direto, nem uma voz ativa nesse segmento. Vale ressaltar que, conquanto a apresentação da docente como candidata tenha sido feita somente no dia da eleição, ela foi escolhida.

Contudo, no mês de abril do ano de 2016, conforme solicitação da própria professora houve sua abnegação do cargo, por conta do seu estado de gravidez. Desde então, todas as reuniões do conselho escolar, acontecem sem um representante dos pais, mães e responsáveis, já que o suplente também não é morador da comunidade, enfrentando, portanto, muita dificuldade em participar das reuniões.

No ano de 2015, devido à falta de representatividade dos familiares junto à escola, muitas situações desagradáveis ocorreram. Como exemplo, no dia 8 de março, conforme consta em ata, na reunião de pais e mestres, foi acordado, a partir de votação, que, nos jogos escolares do mesmo ano, não haveria, como tradicionalmente fora feita, a aquisição de camisas por turma. Os pais, as mães e responsáveis reivindicaram que não houvesse compra de camisa, pois, como a comunidade escolar é situada em uma área carente da cidade, muitos não tinham condições de adquirir o fardamento extra, o que causava constrangimento nas crianças que se sentiam tristes de não poderem jogar com a camisa como seus colegas. Apesar de a decisão ter sido tomada em reunião registrada em ata com a assinatura de 320 pais, mães e responsáveis, alguns alunos do grêmio foram questionar junto à gestão exigindo que se voltasse atrás na decisão. A gestão ignorou totalmente a decisão tomada em reunião e voltou atrás, reunindo o conselho e o colegiado de professores para muda-la. Com isso, muitos pais, mães e responsáveis procuraram a escola, para fazer reclamações, pois tinham sido desrespeitados em uma decisão que fora tomada de forma coletiva.

De acordo com o Estatuto do Conselho Escolar (MEC, 2004), em seu artigo 30, as reuniões ordinárias devem acontecer de forma mensal e as extraordinárias, sempre que necessário. Isso viabiliza a oportunidade de diálogo entre os segmentos da escola na tomada de decisões. Entretanto, como consta em ata, no dia 10 de junho de 2016, aconteceu a última reunião do conselho escolar. Ou seja, no período de junho de 2016 até abril de 2017 (o que equivale a um período de quase um ano), o conselho escolar não se reuniu.

Falando ainda sobre órgãos colegiados, há o conselho disciplinar, que é um órgão colegiado de natureza consultiva e deliberativa sobre questões que envolvam a aplicação de sanções disciplinares previstas no Regimento Escolar, quando encaminhadas pela Direção, Equipe Pedagógica e/ou referendadas pela Comissão de Ética. De acordo com o Regimento Interno da escola, no art. 21, o conselho escolar deve ser constituído por representantes de todos os membros da comunidade escolar, o que abrange o conjunto de pessoal técnico ou docente, funcionários administrativos, estudantes a partir de 16 anos, pais ou responsáveis de estudantes. Mesmo com o regimento afirmando ainda que deve ser realizada uma eleição para eleger cada representante que atuará nas reuniões do conselho todavia, a representante do segmento de pais, mães e responsáveis foi escolhida por indicação da gestão por ser funcionária da escola e possuir seus filhos matriculados no Ensino Fundamental da unidade de ensino, entretanto, além da mesma não morar na comunidade, os pais não tem conhecimento de que ela os representa nesse órgão tão importante em uma instituição de ensino.

O art.14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) garante a gestão democrática do ensino público por meio da “participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e da “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

Já a Associação de Pais, Mestres e Comunitários, conquanto tenha objetivos administrativos e pedagógicos, talvez seja mais conhecida pela atuação no âmbito financeiro da escola, uma vez que as unidades de ensino não têm autonomia para gerir de forma direta as verbas recebidas. Assim, é na APMC que se decide como os recursos governamentais serão gastos, assim como são definidas as aplicações do dinheiro ganho com eventos e festas. Todos os gastos devem ser registrados e divulgados para a comunidade escolar. A APMC também pode ajudar na promoção

de parcerias da escola com outras entidades, promover passeios culturais e observar o andamento das obras da infraestrutura da escola, entre outras ações.

Segundo os documentos que regulamentam a APMC da escola, por dois anos consecutivos, esse órgão não teve representatividade da família. Por inúmeras vezes, nas reuniões do ano de 2015, os familiares questionavam o porquê de se promoverem eventos simples cobrando dos alunos certa quantia, se a escola recebia constantemente uma verba destinada para inúmeros setores da comunidade.

Sabe-se que a organização dos recursos é um assunto extremamente delicado e que exige uma atenção especial. No ano presente, no dia 2 de setembro, foi realizada uma nova eleição para a diretoria da APMC. Foram montadas duas chapas, ambas possuindo um representante do segmento de pais, mães e responsáveis. Contudo, como não houve tempo para divulgação dos candidatos e suas propostas junto aos familiares dos alunos, muitos deixaram de votar.

Os órgãos colegiados servem como uma ferramenta de democratização da escola pública, na medida em que reúnem diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar as políticas e programas desenvolvidos pela escola. Para que a gestão participativa se estabeleça em uma unidade de ensino, todos os órgãos colegiados precisam estar funcionando de maneira regular.

Como podemos perceber nas informações supracitadas, pais, mães ou responsáveis não têm conhecimento de seus representantes nos segmentos da escola, já que, como eles não moram na comunidade ao redor, infelizmente, desconhecem as necessidades e o pensamento da família a respeito da escola.

A respeito da presença da família na escola, considerando o número de alunos matriculados, que corresponde a cerca de 1000, a escola recebeu, em média, um fluxo de 69,7% de pais, mães e responsáveis nas atividades que promoveu durante o período analisado, de acordo com dados obtidos por meio de análise das atas de reuniões bimestrais e de eleições para órgãos colegiados. Esse fluxo seria o número de pais, mães e responsáveis que frequentam as reuniões bimestrais e que comparecem quando solicitados pela equipe pedagógica para resolver alguma problemática ou para serem informados de alguma situação em relação aos filhos que estudam na instituição. Por meio das atas da escola, vamos perceber, nesta seção, que, no decorrer do ano, cada vez menos pais, mães ou

responsáveis comparecem na unidade de ensino para entrega de boletins. Um número expressivo de quase 50% de pais, mães ou responsáveis não comparece na escola ao longo do ano. Essa taxa aumenta quando se trata de uma atividade extra, como dia “D” da família ou votação para algum órgão colegiado.

Conforme consta no *site* da Secretaria de Educação, foi lançada, no dia 17 de novembro do ano de 2016, a campanha “Novembro azul” na escola investigada. De acordo com as informações do *site*, o evento contou com a participação dos familiares, os quais tiveram acesso a uma série de serviços gratuitos, dentre os quais: avaliação física; orientação nutricional; exames dermatológicos; limpeza de pele; serviços de embelezamento (corte de cabelo, barbearia, massagem); aferição de pressão arterial; glicemia e tipagem sanguínea. Como não houve assinatura de atas neste dia, não há um dado exato para a participação da comunidade (AMAZONAS, 2016).

Tendo sido analisados os planos de cursos da escola do ano de 2015 e 2016, não foram localizadas ações que visassem ao envolvimento da família na escola, com exceção do “Dia Nacional da Família na Escola”, evento determinado pelo MEC como sendo um dia de “divisão de responsabilidade e somas de esforços”, no qual a família participa de atividades recreativas e reuniões para discutir rendimento e ações desenvolvidas pela escola (BRASIL, 2001). De acordo com as orientações do MEC, esse dia não deve ser apenas uma ação isolada, mas, sim, uma continuação de ações voltadas para o envolvimento da comunidade nas instituições de ensino.

No período analisado nesta investigação, aconteceram oito reuniões de pais e mestres para a entrega de boletins. Essas reuniões iniciam com a presença dos pais, mães ou responsáveis no auditório para que os informes gerais sejam passados. Após isso, há o direcionamento dos familiares para as salas de aula onde os professores conselheiros³ ficam responsáveis por passar informações específicas de cada turma, bem como pela entrega de boletins.

De acordo com as atas de reunião de pais, mães e responsáveis do ano de 2015, nas reuniões dos últimos bimestres (3º e 4º), houve a ausência de 258 e 234

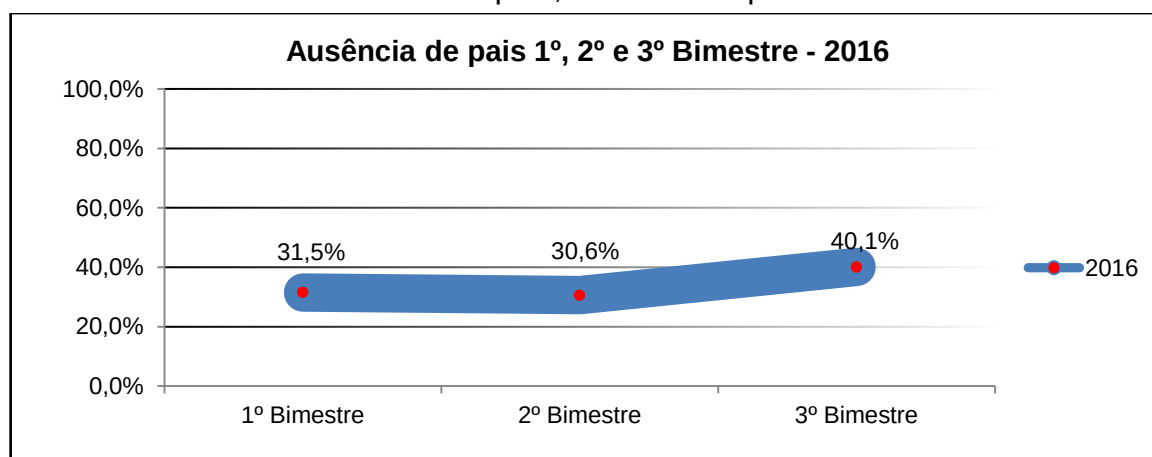
³ Os conselheiros são escolhidos mediante sorteio, podendo ser até dois a trabalhar por turma. Nesse caso, os conselheiros se responsabilizam pela turma nos eventos, organizando jogos escolares, atividades extraclasse, entrega de boletins, entre outras atividades.

familiares, respectivamente. Levando em conta o número de alunos matriculados na escola, isso seria uma ausência de quase 26 %.

No ano de 2016 foram levantados dados de todas as reuniões de entregas de boletins até o momento⁴. No primeiro bimestre, a ausência foi de 315 pais, mães ou responsáveis; no segundo, de 306; e, no terceiro, de 401, o que seria equivalente a 31,5%, 30,6% e 40,1%, respectivamente.

O Gráfico 7 mostra que a ausência dos pais, mães ou responsáveis nas reuniões bimestrais vem crescendo ao longo do ano, o que dificulta muito o processo pedagógico, visto que é no final do ano que a situação do aluno pode agravar e resultar em uma reprovação.

Gráfico 7 – Índice de ausência dos pais, mães ou responsáveis



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados disponíveis nas atas de reuniões da escola (2016).

Como podemos perceber a partir do gráfico 7, o índice de ausência nas reuniões de final de ano eleva-se em relação à reunião do primeiro bimestre. No final de cada bimestre, é realizado um conselho de classe. São encaminhados para o conselho todos os alunos que tenham obtido nota inferior a 6 em mais de duas disciplinas. No primeiro bimestre, foram encaminhados ao conselho 328 alunos, no segundo, 163 e, no terceiro, 175. Até o terceiro bimestre, cada aluno deveria ter obtido, no mínimo, 18 pontos, portanto, todos os alunos que obtiveram nota inferior a esta foram encaminhados para o conselho. Em conversa informal com a pedagoga

⁴ O período levantado foi até o terceiro bimestre de 2016, quando a análise documental foi realizada.

da escola, ela afirma que “os pais até vêm, mas a escola não tem como receber todos eles por falta de tempo”.

Portanto, a partir do levantamento de dados nas atas de reuniões de entrega de boletim e eleições dos órgãos colegiados, podemos perceber que, mesmo sem representatividade, a família participa das atividades da escola, dentro de suas possibilidades. Contudo, no decorrer do ano, essa participação diminui. Isso é constatado em fatos, como, por exemplo, os registros fotográficos na página oficial da escola que mostram que nenhum pai, mãe ou responsável compareceu ao culto ecumênico de encerramento do ano letivo, apesar de terem sido enviados convites impressos e ter havido divulgação do evento por meio das redes sociais da escola.

É importante ressaltar que, em cumprimento ao calendário escolar do ano de 2017, disponível no *site* da secretaria, as aulas de toda a rede estadual tiveram início no dia 6 de fevereiro. Entretanto, de acordo com a página oficial da escola, a acolhida, boas vindas e apresentação da escola aos pais, mães ou responsáveis dos alunos novatos só foi realizada no dia 10 de março, ou seja, mais de um mês depois do início do ano letivo. Sabe-se que uma escola de tempo integral tem suas peculiaridades relacionadas a horário, alimentação e organização interna. Tendo em vista que, nesse ano, com três turmas de sexto ano, cada uma com aproximadamente 40 alunos cada, compostas por alunos oriundos de escolas com hábitos totalmente diferentes, é provável que necessitassem de uma acolhida especial logo nos primeiros dias para evitar maiores problemas. Ainda de acordo com as informações da página da escola, a reunião com pais, mães ou responsáveis de alunos veteranos foi realizada no dia 16 de março.

Esta seção abordou como tem sido a participação da família na escola CETI João dos Santos Braga, seu envolvimento e representatividade nos órgãos colegiados. A próxima seção visa descrever a gestão democrática no cenário amazonense e também no Brasil.

1.2.3 A gestão democrática no Brasil e no Amazonas

O princípio da gestão democrática no Brasil foi implementado em 1988, na Constituição Federal, nos artigos 205 e 206, os quais definem o Estado e a família como responsáveis pela educação, bem como a maneira com que o ensino deve ser

ministrado, baseando-se em igualdade, liberdade e pluralismo de ideias por meio da gestão democrática. Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9394/96 regularizou esse preceito, ampliando a visão do país em relação à democratização do ensino com algumas mudanças como a inclusão da Educação Infantil (creches e pré-escolas), dividindo a educação em dois níveis: a Educação Básica e o Ensino Superior.

O Plano Nacional de Educação, aprovado em 2014, também compreendeu a importância do ensino democrático, bem como da representatividade do segmento de pais e responsáveis nas ações da escola:

PNE - Meta 19

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares. (PNE, 2014)

Dessa maneira, a escola tem a oportunidade de realizar as tomadas de decisões coletivamente com a comunidade escolar, o que faz com que seus membros estejam inteirados acerca dos assuntos propostos pela instituição, com o objetivo de atender às demandas peculiares da comunidade. Entretanto, para que a gestão escolar aconteça de forma descentralizada, participativa e transparente, é necessário que haja uma mudança nas estruturas organizacionais da educação pública, uma vez que o gestor conduz a escola muitas vezes de maneira personalista e burocrática, deixando de atender aos interesses dos diversos segmentos da instituição educacional. Para Veiga (1997), a gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica, buscando resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores.

Para estímulo dessa prática nas escolas do Brasil, o Ministério da Educação (MEC) realizou, entre os dias 24 e 28 de abril de 2016, o Seminário Internacional Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas no Ensino Público com o objetivo de

promover a participação dos sistemas de ensino e de entidades da sociedade civil na discussão das políticas de gestão da educação escolar. Proporcionar intercâmbio de políticas de gestão da educação entre os Países participantes. Analisar formas de participação social na gestão da educação em seus vários âmbitos (nacional, estadual, municipal e escolar), bem como suas implicações na melhoria da qualidade social da educação. Buscar estratégias de articulação entre políticas educativas e outras políticas de promoção do desenvolvimento com igualdade social. Levantar subsídios para elaboração do Projeto de Cooperação Técnica Bilateral entre Brasil e Espanha na área de gestão da educação para o desenvolvimento com igualdade social. (SEMINÁRIO INTERNACIONAL GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO E PEDAGOGIAS PARTICIPATIVAS, 2016, p. 5).

Um dos assuntos tratados no seminário promovido pelo Ministério da Educação foram os conselhos escolares que, tendo surgido no Brasil, na década de 1990, consubstanciam-se como um dos meios mais eficazes de se consolidar a gestão participativa, podendo deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras no âmbito escolar, por meio de representantes dos segmentos de pais, professores, funcionários e alunos das comunidades escolares.

A respeito da temática em questão, em Manaus, a Lei nº 512, de 13 de dezembro de 1999, dispõe sobre a criação e a organização do Sistema Municipal de Ensino, ratificando o que é abordado na Constituição Federal, que afirma que a educação é direito de todos, dever da família e do Estado, devendo ser promovida e inspirada nos ideais da igualdade, da liberdade, da solidariedade humana, do bem-estar social e da democracia etc. Reafirma, ainda, que o ensino deve ser ministrado com base, entre outros, no princípio da gestão democrática do ensino público, na forma da lei e regulamentos. A partir dessa lei, o Sistema Municipal de Ensino passa a ser constituído pelo Conselho Municipal de Educação e outros órgãos. O conselho é de caráter normativo, consultivo, deliberativo e fiscalizador. A seção III aborda a gestão do ensino público e assegura a gestão democrática com base nos princípios de participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP das unidades educacionais, bem como a participação da comunidade escolar nos órgãos colegiados escolares. Em parágrafo único da mesma seção, fica declarado que, a fim de que a autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira venha a ser efetivada, deve haver a descentralização de orçamento, para que as escolas sejam contempladas de acordo com os alunos matriculados e com frequência aprovada.

O presidente da Comissão de Educação e Cultura da Assembleia Legislativa, propôs, no ano de 2012, o PACTO PELA QUALIDADE MAIS DA EDUCAÇÃO NO AMAZONAS. Esse pacto consistiu em um conjunto de ações como debates em torno da gestão democrática, abordando temas a respeito do princípio de escolha do gestor e seus critérios, de que forma era desenvolvida a prática da gestão nos estabelecimentos de ensino, se, e de que maneira, a comunidade escolar estaria integrada ao processo de gestão e, ainda, como os profissionais da educação participariam da elaboração do Projeto Político Pedagógico das escolas. Baseado também no art 206 da Constituição Federal, o pacto tratava, ainda, de fatores que demandam da vivência escolar, como: valorização dos profissionais da educação, garantia de padrão de qualidade e piso salarial. Enfatizando o que consta na lei nº 9.394/96 das Diretrizes e bases da Educação Nacional que determina que as normas de gestão democrática do ensino público sejam definidas conforme as peculiaridades dos sistemas de ensino, o pacto contou com a participação de representantes do Ministério de Educação, do Governo do Estado e dos municípios, além da participação e colaboração da sociedade organizada.

Ainda como medida para a concretização da gestão democrática no Brasil, no ano de 2014, o Conselho Nacional de Secretários da Educação (Consed) elaborou um relatório técnico de um estudo analítico sobre as políticas públicas da gestão democrática do ensino público na Educação Básica com o objetivo de subsidiar o Conselho Nacional de Educação (CNE) para instituir diretrizes gerais sobre a gestão democrática. O relatório baseou-se uma pesquisa envolvendo todos os estados, tendo o estado do Amazonas tido sua contribuição no documento. Embora tenha sido constatado por esse relatório que o estado do Amazonas não possuía sua própria legislação de ensino, foi apresentado o Regimento Geral das Escolas do Amazonas, aprovado pela Resolução nº 122, de 30 de novembro de 2010.

O Regimento Geral das Escolas não apresenta uma abordagem específica da gestão democrática, porém, discorre a respeito do fortalecimento dos órgãos colegiados como entes contribuidores para a democratização da gestão escolar. A Secretaria Estadual de Educação também o utiliza como ferramenta para a concretização da gestão democrática, para a construção compartilhada do Projeto Político Pedagógico e, segundo o Regimento, para o processo seletivo dos gestores, que ocorre por indicação da autoridade competente, que analisa o mérito, a competência técnica, a probidade administrativa, entre outros requisitos.

Em busca de novas políticas para o desenvolvimento da gestão democrática, o Conselho Nacional de Secretários da Educação (Consed) promoveu, em 1998, o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar com o objetivo de incentivar e promover melhorias na gestão e na qualidade do ensino. Nesse primeiro momento, o foco estava na gestão democrática, privilegiando a ação coletiva, por meio de acordos, parcerias, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. O Consed foi ganhando parcerias para essas ações, tendo a ênfase passado a ser dada para o reflexo da participação da comunidade na administração escolar e seu reflexo como benefício na aprendizagem e na formação dos estudantes. A partir de 2011, as inscrições para o concurso começaram a ser realizadas *online*. Nas etapas da premiação são avaliadas a gestão pedagógica, gestão participativa, gestão de serviços e recursos, gestão de resultados e gestão de pessoas.

Cada unidade da federação seleciona seu destaque nacional/estadual. O Estado do Amazonas esteve presente em todas as edições do prêmio com escolas representantes tanto do interior como da capital. Em 2011, a Escola Municipal Albérico Antunes de Oliveira foi uma das finalistas. Na última edição da premiação, o Amazonas contou com a participação de 184 escolas estaduais da capital e 30 do interior e, ainda, 155 escolas municipais da capital e 13 do interior, totalizando 382 escolas.

Esta seção buscou abordar de forma breve a gestão democrática no Brasil e no Amazonas, trazendo a legislação a respeito da questão, bem como ações do MEC para promover melhorias no relacionamento da escola com a família a partir de uma gestão mais participativa. O próximo capítulo fará a contextualização da rede na qual a escola investigada está inserida, bem como da problemática em questão na própria unidade de ensino.

2 A ANÁLISE DO CASO DE GESTÃO DA ESCOLA CETI - JOÃO DOS SANTOS BRAGA: CONSIDERAÇÕES SOBRE A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA

No capítulo anterior, foi realizada a descrição da escola Ceti João dos Santos Braga com o objetivo de evidenciar o caso de gestão a ser analisado. O segundo capítulo do presente trabalho tem o objetivo de realizar um estudo analítico e crítico da realidade específica da unidade de ensino em questão, relacionando o problema de pesquisa com o referencial teórico escolhido para embasamento do tema.

Para que isso aconteça, ressalta-se que o intuito da investigação é identificar de que maneira o distanciamento entre a família e a escola tem afetado na efetivação da gestão democrática na escola Ceti João dos Santos Braga, propondo, a partir desses dados, um Plano de Ação Educacional, visando proporcionar melhorias no desempenho acadêmico dos discentes, o que será feito no terceiro capítulo.

Para darmos início à análise dos dados, é importante retomar as questões levantadas no capítulo anterior. O primeiro capítulo fez a contextualização da rede de ensino na qual a escola investigada está inserida, a realidade da sua estrutura física, pedagógica e administrativa, bem como uma breve análise de resultados de rendimento, aprovação e reprovação, bem como análise de resultados em algumas avaliações em larga escala.

Faremos, então, neste capítulo, a análise dos dados coletados nos registros em atas dos conselhos de classe, nos dias de eleição, relacionadas com os órgãos colegiados, nas entrevistas e na aplicação de questionários realizados com os profissionais da escola e pais, mães ou responsáveis dos discentes sobre sua satisfação com a escola e sua noção a respeito de sua responsabilidade na educação de seus filhos. Apresentaremos, ainda, o referencial teórico da pesquisa. Inicialmente, faremos uma análise dos motivos que levam os pais a se ausentarem da escola. Para isso, basear-nos-emos nos estudos de Lück (1990, 1996, 1998, 2002, 2006, 2007), que ressalta a importância da democratização do ensino nas escolas públicas do Brasil. Discutiremos, ainda, as possíveis relações entre o fracasso escolar e a família, a partir das ideias de Lahire (2005). Já em Paro (2002), encontraremos as causas que levam a própria escola a fazer com que a família se afaste da instituição escolar.

Seremos subsidiados também por Cunha (2000), cujo foco é analisar a insatisfação que ambas, escola e família, muitas vezes, possuem uma em relação à outra, assim como por outros autores que tenham contribuído com trabalhos a respeito da problemática da pesquisa.

A próxima seção será dedicada à metodologia da presente pesquisa, elencando os métodos de investigação utilizados e justificando a sua aplicabilidade para o problema de pesquisa escolhido.

2.1 PERCURSOS METODOLÓGICOS

Esta dissertação utiliza como instrumento metodológico o estudo de caso. A pesquisa de campo é exploratória, descritiva e de cunho qualitativo. É considerada fundamentalmente qualitativa, visto que tem o objetivo de realizar o estudo de um fenômeno, as consequências da ausência da família na escola Ceti João dos Santos Braga e sua influência no processo de ensino e aprendizagem dos alunos dessa instituição. Segundo Günther (2006), a natureza qualitativa de um estudo pode ser estabelecida por meio de variadas características, como, por exemplo: o princípio da abertura, isto é, adaptação de técnicas a partir do objeto de pesquisa; foco na totalidade do fenômeno e consideração de seu contexto e historicidade; possibilidade de generalização dos resultados a partir de argumentos. Entretanto, o trabalho também se constitui de uma parcela quantitativa, pois foi realizada, a partir de análise das atas da escola em questão, uma estatística sobre a quantidade de pais que compareciam às reuniões e eventos promovidos pela instituição de ensino a fim de analisar o envolvimento dos pais nas ações desenvolvidas pela escola, bem como a relação da ausência dos pais com os problemas de aprendizagem. Além disso, foram tabulados os dados coletados nos questionários aplicados aos pais, mães ou responsáveis.

Antes da análise dos documentos, foi empreendido um levantamento bibliográfico a respeito da temática em questão, por meio de busca em base de dados nacionais na área de Educação. Foram consultadas as legislações que abordam a gestão democrática e o envolvimento parental na escola, as quais regem o ensino em nosso país, bem como obras de autores que tratavam do assunto de forma clara e objetiva, teses, dissertações e artigos que traziam pensamentos de

autores considerados importantes para o embasamento teórico da pesquisa. O levantamento abrangeu, assim, as obras relacionadas nos referidos bancos de dados bibliográficos. Sobre esse procedimento metodológico, Cunha (2001) afirma que, uma vez que se saiba qual temática abordar, é preciso definir qual fonte de informação será empregada. Para fins científicos e acadêmicos, sugere-se consulta às bases de dados bibliográficos, por conterem informações de melhor qualidade.

Para entender a visão dos pais, mães e responsáveis em relação à importância da sua presença na escola, foi-lhes aplicado um questionário na reunião do primeiro bimestre, que aconteceu no final do mês de maio. Esse questionário foi elaborado com perguntas que abordam os seguintes temas, respectivamente: a autoavaliação em relação à sua presença e envolvimento na escola; o conhecimento e a compreensão da funcionalidade dos órgãos colegiados, bem como de seus representantes em cada um deles; sua visão sobre como a escola tem se empenhado pra conciliar demandas da família e, por fim, solicitação de sugestões para ampliar e facilitar sua participação na comunidade escolar.

Quanto à equipe gestora, foi realizada uma entrevista com o diretor de ensino, e a pedagoga, para que se pudesse ter conhecimento sobre as ações promovidas pela escola para aproximar os pais e responsáveis da instituição, bem como para compreender a visão da escola sobre a importância de ter a família presente em ações desenvolvidas por ela. A entrevista abarcou perguntas a respeito dos documentos que regem a escola, ações promovidas para o envolvimento da família, metas a respeito da problemática em questão para o ano de 2017, assim como a organização interna da escola a partir dos órgãos colegiados.

Com a aplicação dos questionários, pretendeu-se obter, por meio dos dados coletados, a compreensão de como tem sido a participação da família na escola Ceti – João dos Santos Braga e de que forma o distanciamento entre a escola e a família tem dificultado a efetivação da gestão democrática na escola. Essa análise de dados também embasará as propostas de ações para um maior envolvimento da família na escola investigada.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como objetivo realizar a discussão teórica da pesquisa. Para isso, apresentar-se-á a caracterização da gestão democrática e participativa na visão de Lück (1996), a fim de evidenciar como é possível viabilizar a participação da família no ambiente escolar. Será realizada uma breve abordagem nas formas de participação da família na escola, bem como as estratégias para o envolvimento parental na visão de Epstein (1992). Serão analisadas, ainda, nesta seção, as possíveis causas da ausência da família na escola, bem como as suas transformações no atual momento da sociedade e as consequências dessas transformações no âmbito educacional. As ideias de outros autores como Paro (2002), que busca enfatizar a importância da gestão na aproximação da família na escola, também serão utilizadas.

2.2.1 Gestão democrática e participativa

A integração da família na escola é concretizada por meio de uma gestão democrática e participativa, ou seja, uma gestão que administra a escola de maneira compartilhada e transparente. A gestão democrática proporciona, então, a participação de todos os segmentos da unidade de ensino. Para Lück (2007), o processo que envolve a democratização da gestão promove condições e orientações para que os membros da comunidade escolar assumam e cumpram seus deveres para a sua efetivação.

Segundo os estudos de Libâneo (2008), a participação é o principal instrumento para a garantia da gestão democrática da escola, posto que ela viabiliza o comprometimento dos profissionais da educação e do público atendido pela escola no processo de tomada de decisões, bem como no adequado funcionamento da organização escolar. Assim, não há participação sem autonomia, uma vez que o conceito de participação se fundamenta justamente no de autonomia, pois esta opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão. Essa forma de gestão contribui para o desenvolvimento da cidadania emancipada, quando quatro elementos são necessários para sua efetividade, sendo eles: participação, pluralismo, autonomia e transparência (BRASIL/MEC, 2007). Dentre eles, destaca-

se a participação que é quando os projetos são construídos pela mediação da coletividade, oferecendo a todos os participantes a oportunidade de desenvolver, de forma conjunta, ações que visam à melhoria da educação. A respeito dessa questão, Lück (1996) afirma:

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LUCK, 1996, p. 37).

Limitar a participação da família a reuniões bimestrais e datas comemorativas exime os pais, mães e responsáveis de muitos de seus deveres e direitos em relação à comunidade escolar. A respeito disso, Brose (2001) afirma que participar vai muito além de “estar presente”, ou seja, significa “tomar parte” no processo, emitir opinião, concordar/discordar. Enfim, significa “se sentir parte de”, não apenas estando em algo, mas interferindo no processo de tomada de decisão nas organizações às quais se pertence, sobre as condições de sua vida e na construção dos caminhos de sua transformação. Por isso, entende-se que a escola exerce uma responsabilidade muito grande no que diz respeito a desenvolver políticas que viabilizam a participação da família no processo de ensino e aprendizagem.

Para Lück (1998), é importante para a escola ter estratégias que promovam a participação da família na instituição. Segundo a autora, essas estratégias incluem identificar oportunidades para ações e decisões compartilhadas, estímulo para a participação dos membros da comunidade escolar, estabelecimento de normas de trabalho em equipe e orientação para a sua efetivação, garantia de recursos necessários para apoiar os esforços participativos, bem como o provimento do reconhecimento coletivo pela participação e pela conclusão de tarefas.

Os estudos de Paro (2002) ressaltam que há um olhar de desinteresse da escola em relação aos pais e sua participação nas ações e decisões tomadas na instituição, o que agrava cada vez mais esse distanciamento. A participação consciente da família é baseada no entendimento de que ela possui sua função como parte integrante do processo de ensino e aprendizagem e em relação às atividades desenvolvidas pela escola.

A escola distribui sua autoridade de maneira vertical, com relações autoritárias, o que é totalmente prejudicial para a aproximação da família e a unidade educacional. Distribuir sua autoridade de maneira vertical significa não possuir um projeto político pedagógico que atenda às necessidades específicas da comunidade na qual a escola está inserida, não consultar os pais, quando a criança ou o adolescente enfrenta algum tipo de problemática pedagógica ou de relacionamento em sala de aula.

Cabe à escola exercer o papel de instrução e conscientização da família a respeito de sua importância na vida acadêmica de seus filhos. Por isso, quando a escola não investe em ações voltadas para a presença da família na escola, esse fato é somado com os diversos outros motivos relacionados à ausência dos pais no que diz respeito ao acompanhamento escolar, sendo o aluno o maior prejudicado. Paro (2007) afirma ainda que:

Pode-se pensar em uma integração dos pais com a escola, em que ambos se apropriem de uma concepção elaborada de educação que, por um lado, é bem cultural para ambos e, por outro pode favorecer a educação escolar e, ipso facto, reverter-se e, benefício dos pais, na forma de melhoria da educação dos filhos. Paro (2007, p. 25)

Lück (2007) enfatiza que o gestor educacional, baseando-se nos ideários de uma gestão democrática e participativa, deve demonstrar interesse pela atuação dos educadores, funcionários e alunos, orientando e incentivando o trabalho em equipe, assim como o compartilhamento de experiências na busca pelas conquistas de resultados promissores e coletivos, além de estimular as realizações de projetos escolares com a finalidade de oferecer uma qualidade de ensino digna para o público a que atende.

Nesse sentido, seria o gestor, então, um dos maiores responsáveis por propiciar a seus colaboradores um ambiente participativo e democrático, envolvendo professores, pais, alunos e demais membros da comunidade escolar de forma deliberativa e efetiva. A respeito disso, Luck (1990) afirma que o gestor, como principal representante da comunidade escolar, deve coordenar e orientar seus esforços para que a escola obtenha melhores resultados, atendendo às necessidades dos educandos e da comunidade na qual a unidade de ensino está inserida. A autora afirma, ainda, que é necessário que a gestão tenha habilidades

para influenciar o ambiente no sentido de promover ações que propiciem a participação de todos os atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.

Como podemos ver, a integração da família é um dos principais traços da gestão democrática e participativa. Entretanto, o modelo de liderança que mais prevalece em nossas escolas é a liderança autocrática. A respeito desse modelo de liderança, Dias (1998) afirma que:

O líder autocrático centraliza as decisões e impõe seus pontos de vista, preferindo errar sozinho a acertar com a ajuda dos outros. O líder democrático, ao contrário, sem renunciar a posição de principal responsável, valoriza a participação dos liderados na tomada de decisões, procurando apreender as aspirações do grupo e dando-lhe oportunidade de expressar-se livremente. A liderança laissez-faire abre mão de qualquer tipo de controle sobre o grupo, deixando-o vontade para decidir por conta própria sobre os assuntos do seu interesse. (DIAS, 1998, p. 278)

Logo, se o gestor age de forma centralizada, a escola tende a estagnar no modelo tradicional de gestão no qual os membros da comunidade não têm conhecimento sobre as demandas diárias. Como resultado, haverá cada vez mais um distanciamento entre gestão e pais, alunos, funcionários e demais membros da comunidade escolar, o que impedirá a efetivação da gestão participativa e democrática.

Esta seção buscou abordar a gestão democrática e participativa como ferramenta de integração da família na comunidade escolar, a partir da visão dos autores pesquisados. A próxima seção abordará as possíveis causas da ausência da família na escola, a importância da parceria entre essas duas instituições, bem como as transformações que a família tem enfrentado com a evolução da sociedade.

2.3 A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA

A família é considerada uma estrutura básica social, de acordo com Farias (2004). Antes de toda e qualquer instituição da sociedade está o vínculo natural entre o homem e a família. Contudo, o conceito de estrutura familiar é muito amplo e tem se unido às constantes transformações que permeiam a nossa sociedade. Novas modalidades de família surgiram a partir dessas transformações sociais,

mudando diretamente o núcleo familiar, dando origem a novas concepções parentais. Segundo Ackerman (1996)

O momento histórico em que nos encontramos, tem alterado a configuração da vida familiar e tem abalado os padrões estabelecidos de Indivíduo, Família e Sociedade. [...] Seres humanos e relações humanas foram lançados em um estado de turbulência, enquanto a máquina cresce muito, à frente da sabedoria do homem sobre si mesmo. A redução do espaço e a intimidade forçada entre as pessoas vivendo em culturas em conflito exigem um novo entendimento, uma nova visão das relações do homem com o homem e do homem com a sociedade. Ackerman (1996, p. 17)

Essa estrutura contemporânea de família, no Brasil, trouxe a pluralização no que diz respeito ao núcleo do seio familiar, existindo, a partir de então, famílias recompostas, monoparentais, homoafetivas e mais inúmeras outras formas. Para Matos (2000),

Do ponto de vista legislativo, o advento da Constituição de 1988 inaugurou uma diferenciada análise jurídica das famílias brasileiras. Outra concepção de família tomou corpo no ordenamento. O casamento não é mais a base única desta entidade, questionando-se a idéia da família restritamente matrimonial. Isto se constata por não mais dever a formalidade ser o foco predominante, mas sim o afeto recíproco entre os membros que a compõem redimensionando-se a valorização jurídica das famílias extramatrimoniais. Matos (2000, p.98)

Como assegurado na Constituição, a educação é um dever primeiramente da família e, em segundo plano, da escola. Portanto, essas mudanças sociais relacionadas à organização da entidade familiar causam uma mudança obrigatória na dinâmica escolar. Em vista de fatos como a saída da mãe para o mercado de trabalho e as recentes mudanças nas estruturas de família como famílias homoparentais e monoparentais, a escola precisa reformular-se para atender a essas novas demandas, adaptando os documentos que regem seu funcionamento, promovendo o envolvimento dessas famílias de forma igualitária, abordando as novas estruturas de família e incentivando o respeito às diferenças de gênero, cultura, raça e religião, para que, assim, o processo de ensino e aprendizagem tenha mais condições de se desenvolver.

Ainda sobre a mudança na organização tradicional das famílias, percebe-se que, com o advento do capitalismo e a corrida para se alcançar uma situação de estabilidade financeira, pais e mães (o que ocorre entre os anos de 1970 e 1980, aproximadamente, quando o trabalho feminino regularizou-se a partir do registro trabalhista e igualdade dos sexos), saíram em busca de empregabilidade. Por isso, em muitos casos, os pais e mães não atentam para o fato de que ser presente não consiste apenas em suprir as necessidades financeiras da criança, mas também expressar o cuidado, o diálogo em construção e a manutenção de vínculos. Devido a toda essa falta de tempo, as instituições escolares têm sido enxergadas pelas famílias como totais responsáveis pelo desenvolvimento acadêmico dos alunos. Segundo Steinberg (2005), o trabalho é justamente um dos principais motivos que levam os familiares a não acompanharem os seus filhos na escola. A respeito da importância da família na criação dos filhos, o autor postula que

as crianças valorizam o que é valorizado pelos pais, por isso, se elas perceberem que seus pais estão interessados pelo seu estudo, as crianças passaram a dar mais valor ao estudo também. Além disto, os professores de seus filhos, ao perceberem o seu interesse pelo desempenho da criança na escola, saberão valorizá-los como bons pais. E sempre que precisarem de informações sobre algo relacionado à escola ou ao desempenho de seu filho neste meio, os professores terão prazer em te ajudar (STEINBERG, 2005, p. 32).

Steinberg (2005) também enfatiza que a falta de tempo resulta no fato de que os pais acabam não sabendo informações básicas relacionadas à vida escolar de seus filhos, como o nome do professor, dos amigos ou que temáticas estão sendo estudadas em determinado período, informações cotidianas que deveriam fazer parte da rotina familiar.

Quando esses simples hábitos deixam de fazer parte do universo familiar, há uma possibilidade de que a criança se encaminhe para o fracasso escolar a respeito do qual muito se tem discutido no Brasil. Essas discussões têm aumentado pelo fato de que estudiosos e profissionais do âmbito educacional buscam incansavelmente descobrir as verdadeiras causas do referido fenômeno. A respeito dessa busca constante da responsabilização pelo fracasso escolar, Sales e Silva (2008) afirmam que os educadores procuram encontrar respostas para tal fenômeno fazendo uma análise da educação brasileira nas décadas de 1960, quando os princípios educacionais eram baseados em teorias da escola nova nos EUA, na

Europa; de 1970, quando a maior ferramenta contra o fracasso escolar era a qualidade do ensino, e de 1980, quando pesquisas atribuíam somente aos educadores a responsabilidade do fracasso.

Há, hoje, diversas pesquisas que apontam causas para o fracasso escolar. Para Charlot (2000), o fracasso escolar é um termo que reúne todas as situações escolares negativas e seu peso pode recair sobre os alunos e suas famílias, os professores e profissionais da escola. O autor supõe que o termo “fracasso escolar” não existe, pois, em sua visão, o que há são casos de alunos que se encontram em uma situação de fracasso, ou seja, “alunos fracassados”.

Para Meira (2002), Sales e Silva (2008) e Costa (2009), os exemplos de forças influenciadoras do fracasso escolar são: pais que não se interessam pelo desenvolvimento do ensino para seus filhos, má estruturação familiar; trabalho infantil, professores desqualificados, estrutura física precária nas escolas e dificuldades de relacionamento com a equipe pedagógica da escola (professor, pedagogos e direção).

Desse modo, percebe-se que são inúmeras as causas que podem levar ao fracasso escolar. Nesta seção, especificamente, abordaremos a influência direta que a ausência da família pode ter no insucesso no processo de ensino e aprendizagem.

Os estudos de Lahire (1995) buscam esclarecer os fenômenos de dissonâncias e de consonâncias entre figurações familiares e o universo escolar, por meio de entrevistas realizadas com 26 famílias, 27 crianças, 7 professores e 4 diretores de escolas. O autor afirma que

a criança constitui seus esquemas comportamentais, cognitivos e de avaliação através das formas que assumem as relações de interdependência com as pessoas que a cercam com mais frequência e por mais tempo, ou seja, os membros da família. (LAHIRE, 1995, p. 17)

Assim, tanto o “fracasso” como o “sucesso” escolar podem ser compreendidos como resultados de uma maior ou menor contradição, das formas de relacionamento com a família, pois ambas, escola e família, constituem-se de redes que se complementam ou não e, de acordo com isso, influenciam positiva ou negativamente no processo de ensino e aprendizagem. O autor aponta como uma grande causa para o baixo rendimento escolar a falta de estímulos familiares em relação ao universo escolar das crianças. Sendo assim, Lahire acredita, que, para

compreender comportamentos e resultados escolares, é imprescindível reconstruir a rede de relações familiares da criança em questão.

Ainda em seus estudos, Lahire (1995) estabeleceu cinco configurações familiares que estão entre as mais importantes na relação da família com as instituições escolares. A primeira estaria ligada às formas familiares de cultura escrita que correspondem ao hábito e à familiaridade com a leitura que podem favorecer o sucesso escolar. Logo, quando a criança não desenvolve esse comportamento a partir da convivência no seio familiar, ela deixa de se apropriar de mais recursos e, ao adentrar o universo da escola, pode encontrar dificuldades em se adaptar à cultura escolar.

A segunda configuração seria a respeito das condições e disposições econômicas que são necessárias para possibilitar que se constitua uma cultura escrita familiar, entre outros comportamentos. A falta de estabilidade ou a insegurança econômica geram situações que podem prejudicar o desenvolvimento de determinados hábitos e atitudes como uma ordem moral doméstica, por exemplo.

Em seguida, destaca-se a ordem moral doméstica cuja responsabilidade é conduzir a criança em seu comportamento no que diz respeito à sua convivência escolar. Noções de bom comportamento, respeito às regras, esforço e perseverança são aspectos desenvolvidos na família que acabam auxiliando uma boa escolarização. Assim, a estrutura cognitiva que é desenvolvida junto à família pode estar de acordo com aquela que é requerida pela escola.

A quarta configuração abrange as formas de autoridade familiar, que tratam das regras impostas em casa e seus reflexos na escola. O autor afirma que, quando a criança não é ensinada a se submeter a regras com o objetivo de se ter uma organização e bom desenvolvimento das tarefas em casa, ela terá muita dificuldade de assimilar a disciplina exigida em uma sala de aula, o que pode levá-la ao fracasso escolar.

Por fim, Lahire (1995) ressalta as formas familiares de investimento pedagógico que, em contraste com as demais configurações, neste caso, quando a escolarização se torna uma obsessão familiar, a criança se sente pressionada, prejudicando, assim, seu desenvolvimento cognitivo.

Para Piaget (2007), é importante que haja uma ligação estreita e continuada entre os professores e os pais, pois isso leva à ajuda recíproca e frequente e poderá

aperfeiçoar de forma real os métodos e os resultados. Para que esse relacionamento de fato se estabeleça, a escola deve tomar as iniciativas cabíveis, já que, na maioria dos casos, os pais têm pouco ou nenhum conhecimento sobre características de desenvolvimento cognitivo e de como se desenvolve a aprendizagem, daí a dificuldade em participar da vida dos filhos.

Em uma observação executada por Jowett e Baginsky (1988) a respeito dos possíveis melhoramentos resultantes da combinação de responsabilidades entre a família e a escola no ensino básico, os respondentes (inspetores de educação e diretores de escolas) sugeriram melhor concepção dos pais a respeito da comunidade escolar e da educação em geral, por meio de reuniões conjuntas; promoção de encontros específicos, com o objetivo de ajudar pais e professores, em momentos críticos; troca de informações entre professores e pais; abertura de programas que viabilizem a comunicação entre a escola e a família, favorecendo os alunos, dentre outros e gerando muitos outros resultados dessa integração. Apesar disso, quando abunda uma fraca ou pouca integração entre a família e a escola, os entraves acarretados são variados.

Outrossim, se ambas as instituições (família e escola) conhecerem seus limites de forma clara, coerente e consistente, exercendo as responsabilidades que lhes cabem, será promovido um desenvolvimento emocional e cognitivo na educação básica dos escolares. Sabe-se que é na família que o indivíduo recebe os primeiros valores éticos e humanitários, mas esses mesmos valores devem também ser trabalhados no ambiente escolar. De acordo com Toro (2002):

A escola tem a obrigação de formar jovens capazes de criar, em cooperação com os demais, uma ordem social na quais todos possam viver com dignidade. Para que seja eficiente e ganhe sentido, a educação deve servir a um projeto da sociedade como um todo. Toro (2002, p. 25)

A escola deve, então, apropriar-se da realidade de seus estudantes e promover ações que incentivem a aproximação da família, realizando o aproveitamento do conhecimento empírico do corpo discente para a aquisição e aperfeiçoamento desse conhecimento técnico e científico. Sobre isso, Libâneo (2010) assim se manifesta:

a escola tem, pois, o compromisso de reduzir a distância entre a ciência cada vez mais complexa e a cultura de base produzida no

cotidiano, e a provida pela escolarização. Junto a isso tem, também, o compromisso de ajudar os alunos a tornarem-se sujeitos pensantes, capazes de construir elementos categorias de compreensão e apropriação crítica da realidade. Libâneo (2010, p. 11)

Assim, conclui-se que a escola possui uma grande responsabilidade na conscientização da família acerca do seu papel no processo de ensino e aprendizagem da criança e do adolescente, aproximando-a da equipe pedagógica, trabalhando as necessidades peculiares da comunidade atendida, viabilizando, dessa forma, um ambiente escolar que proporcione o desenvolvimento do aluno a partir do seu conhecimento de mundo e da vivência extraescolar.

2.3.1 Os tipos de participação e as formas de envolvimento parental

Para que a gestão seja democrática, é necessário que haja a participação. Todavia, essa participação não pode ocorrer de qualquer maneira. Para Luck (2006), a participação pode ser proposta de cinco maneiras, quais sejam: (a) participação por presença; (b) participação por expressão verbal e discussão de ideias; (c) participação como representação; (d) participação como tomada de decisão e (e) participação como engajamento.

A primeira delas, participação como presença, é considerada inadequada, pois, para a autora, o fato de o sujeito estar presente fisicamente não faz dele participante do processo escolar. A respeito da segunda maneira de participação, por expressão verbal e discussão de ideias, os sujeitos recebem a oportunidade de expressarem sua opinião e debaterem ideias e pontos de vista no que diz respeito à efetivação da gestão democrática. Entretanto, esse tipo de participação se limita a discussões sem sistematização as quais não produzem resultados positivos. A participação por representação consiste na manifestação de ideias, expectativas, valores e direitos por meio de um representante que é escolhido por determinado grupo. Seguindo com os tipos de participação, há ainda o de tomada de decisões, o qual implica o compartilhamento de poder, responsabilidade e decisões tomadas em conjunto, mas que, muitas vezes, limita-se a discussões de questões operacionais, sem que haja foco no papel de cada sujeito na vida da escola, qual o significado

pedagógico e social nas decisões e que outros encaminhamentos poderiam ser adotados de modo a obter resultados mais significativos. O último modelo de participação, considerado o mais eficaz na visão da autora, diz respeito ao engajamento. Envolve a presença física, o oferecimento de ideias e opiniões, a análise de forma interativa das situações da escola, a tomada de decisões com base em análises compartilhadas e o envolvimento comprometido nas ações desenvolvidas na comunidade escolar.

Epstein (1992) também propõe, em seus estudos, modelos de participação, quais sejam: (a) a ajuda que a escola disponibiliza à família e aos cuidadores no que diz respeito ao melhor entendimento sobre o crescimento e desenvolvimento de suas crianças. Nesse aspecto, a família provê a escola informações que proporcionem uma compreensão mais elevada sobre suas realidades, cultura e objetivo para suas crianças; (b) a comunicação que permite uma troca de informações que contemplem as obrigações, deveres, expectativas e necessidades de ambas as instituições; (c) o voluntariado no qual as famílias são livres para compartilhar seu tempo e seus talentos para auxiliar a escola; (d) a tomada de decisões, que ocorre quando a opinião da família é levada em conta, proporcionando a família participação nas atividades e programas da escola; (e) a colaboração com comunicação que se refere à participação da família na gestão da escola através de conselhos e outras formas de representatividade parental e (f) a colaboração com a comunidade, promovendo parcerias com os moradores das proximidades da escola.

Epstein (1987) apresenta ainda diversas estratégias para o envolvimento parental, dentre os quais se destacam: (a) pedir aos pais que leiam regularmente a seus filhos e ouçam as leituras deles; (b) emprestar livros aos pais; (c) pedir aos pais que levem seus filhos à biblioteca pública; (d) solicitar aos pais que façam perguntas aos filhos sobre a escola; (e) marcar um trabalho para casa que exija o diálogo com os pais; (f) pedir aos pais que vejam programas educativos e discutam a respeito com seus filhos; (g) sugerir aos pais que incluam os filhos em atividades educativas diárias; (h) enviar sugestões de jogos educativos que proporcionem participação e interação de filhos e pais. (i) sugerir materiais que aperfeiçoem a leitura, habilidades matemáticas, entre outros; (j) estabelecer acordos formais de monitoramento de trabalho escolar e (k) pedir aos pais que assinem a tarefa de casa.

2.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção contempla a análise dos resultados das entrevistas realizadas com a gestora de ensino, com a pedagoga, como representantes da equipe gestora, e com um grupo de oito professores da sala escola investigada, bem como dos questionários aplicados com uma amostra de 200 pais, mães ou responsáveis de alunos e alunas matriculados na escola.

A fim de melhor apresentar e discutir os resultados da pesquisa de campo, a presente seção foi organizada em três partes. A primeira versa sobre a visão da equipe gestora a respeito da gestão democrática e da participação da família na escola. Na segunda, é trazida a visão dos professores sobre os mesmos aspectos. Já a terceira apresenta a sondagem do conhecimento dos pais, mães ou responsáveis a respeito dos órgãos colegiados, sua presença na escola, bem como sugestões a respeito de melhorias na relação da família com a escola. Os instrumentos buscaram obter informações dos três segmentos sobre a sua visão da relação da família na escola e o conceito de gestão democrática. Antes, faz-se necessário que seja apresentado o perfil dos sujeitos investigados, para que haja melhor entendimento sobre a visão dos sujeitos a respeito da gestão democrática e da participação da família na escola.

A atual gestora da escola, que trabalha há 15 anos no magistério, possui graduação em Pedagogia, pós-graduação em Psicopedagogia, atuando na instituição desde abril de 2017. Já a pedagoga da escola, que atua no âmbito educacional há 23 anos, é graduada em Pedagogia, exercendo sua função na escola desde o ano de sua inauguração (2010).

Para uma melhor organização da seção, os professores serão identificados como P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7 e P8. Os professores entrevistados foram divididos da seguinte maneira: três de Ciências Humanas, sendo dois do Ensino Fundamental, das disciplinas de Geografia e História, e um do Ensino Médio, também da disciplina de Geografia, (vale ressaltar que um deles é também o atual presidente da APMC); três de Ciências Exatas, sendo dois do Ensino Médio, um da disciplina de Química e o outro de Física, e um do Ensino Fundamental, em que leciona a disciplina de Matemática, e, por fim, dois de Linguagens, sendo um do Ensino Médio, da disciplina de Espanhol, e um do Ensino Fundamental, da disciplina de Inglês.

Dos professores entrevistados, quatro atuam na escola há mais de quatro anos e os outros, há dois anos. Somente um dos professores entrevistados trabalha em regime de contrato, os demais são efetivos, todos em jornada de 40 horas semanais. Todos os professores entrevistados são graduados em cursos de licenciatura, dos quais cinco graduaram-se na Universidade Federal do Amazonas. No que diz respeito à pós-graduação, dos professores entrevistados, há um mestre, dois mestrandos, um especialista. Dos professores entrevistados, quatro trabalham há mais de dez anos no magistério.

Os questionários foram aplicados a uma parcela de 200 pais sem divisões prévias de categorias, abrangendo tanto o Ensino Médio como o Ensino Fundamental.

Portanto, o perfil dos sujeitos comporta as seguintes características: professores, em sua maioria, servidores efetivos da Secretaria Estadual de Educação e pais, mães ou responsáveis de alunos do Ensino Médio e Ensino Fundamental cursando o presente ano letivo na escola investigada. A partir das ponderações do perfil dos investigados, passaremos para apresentação e análise dos resultados, conforme explicitado no início desta seção.

2.4.1 A visão da equipe gestora e em relação à gestão democrática e à participação da família na escola

As questões gerais aqui descritas e que nortearam de maneira individual o diálogo com a gestora e a pedagoga da escola investigada intentavam conhecer a visão da gestão da escola em relação às características da gestão democrática, as ações e metas da escola para o estreitamento do vínculo entre a família e a escola, bem como a participação da família nos órgãos colegiados e demais ações desenvolvidas pela instituição.

Como a atual gestora está no cargo há pouco tempo, ela não tinha conhecimento para responder algumas de nossas perguntas, tais como a representação dos pais na construção dos documentos que regem a escola, bem como a escolha dos representantes da família nos órgãos colegiados. Assim, essas perguntas foram respondidas pela pedagoga que se encontra no cargo desde a inauguração da escola, no ano de 2010.

Após as perguntas iniciais para delinear o perfil das duas integrantes da equipe gestora, partiu-se para as temáticas centrais da pesquisa, a começar pelo conceito de gestão democrática e participativa. Para ambas, a gestão democrática é aquela que propicia o máximo de participação da comunidade escolar no processo educacional no qual o diálogo é uma grande ferramenta.. Nesse sentido, segundo Lück (2002), o gestor tem a responsabilidade de unificar o grupo, partilhando as metas e os propósitos da escola com características que incluam comunicação aberta com o grupo de docentes, pais e responsáveis, funcionários e alunos. Diante da pergunta: “Em sua opinião, quais as principais características da gestão democrática e participativa?”, a pedagoga e a gestora deram as seguintes respostas, respectivamente:

Bom, na minha opinião, é aquela que decido junto com o grupo, que procura manter a ordem da escola mas sempre com apoio, né? Da equipe todos participando todos dando a sua contribuição na verdade (PEDAGOGA, entrevista concedida em 16/05/2017)

Acredito que seja uma gestão compartilhada. Uma gestão em que todos tenham vez e voz onde a gente possa inserir o máximo tanto pais como professores. (GESTORA, entrevista concedida em 16/05/2017).

No que diz respeito à qualidade da participação da família na escola, há uma divergência de opinião entre as duas servidoras. Enquanto a pedagoga acredita que essa participação é muito boa, a gestora afirma que, na realidade da escola, a família precisa participar de forma mais efetiva no processo educacional. Diante do questionamento: “Na visão da equipe gestora como tem sido a participação da família na escola?”, as duas responderam da seguinte maneira:

Olha, até que na nossa escola a família ela tem sido presente, né, pelo menos nas reuniões que nós fazemos, né, bimestralmente, quando nós colocamos na sua maioria diz vem então é boa participação deles (PEDAGOGA, entrevista concedida no dia 16/05/2017).

A respeito da minha realidade, é bem pouca, e assim o desafio é ampliar essa participação (GESTORA, entrevista concedida no dia 16/05/2017).

Para as duas representantes da equipe gestora, é de suma importância ter a família presente nas ações desenvolvidas pela escola, pois isso gera interação e

facilidade na resolução de entraves oriundos da vivência escolar. Isso pode ser inferido por meio dos seguintes trechos das entrevistas concedidas pelas funcionárias, no momento em que ambas responderam a questão de número 5: “Qual a importância da família na escola?”:

É muito importante, sem a família nós não somos nada, né? Precisamos desse apoio, né? Até porque eu penso que a família, quer dizer, escola é a extensão de casa, né? Porque sem essa participação da família, sem o apoio delas, não adianta, né? Porque não adianta nós fazermos a nossa parte, se a família não fizer, então não vale a pena. (PEDAGOGA, entrevista concedida no dia 16/05/2017)

É de suma importância, acredito que estreitar esse laço da família com a escola, da família com o professor, tá ciente de toda a programação da escola, as questões de avaliação, pois essas também são as dúvidas dos pais. (GESTORA, entrevista concedida no dia 16/05/17).

Essa compreensão a respeito da relevância da presença da família na escola por parte da equipe gestora é crucial. Segundo Paro (2002), essa conscientização é um dos requisitos básicos para a concretização da participação nas escolas públicas. No entanto, não haverá democracia no processo de gestão, se esse pensamento não vier acompanhado de esforços para garantir a participação efetiva da comunidade.

Quando perguntada sobre as ações desenvolvidas pela escola para o estreitamento do vínculo com a família, a pedagoga afirma haver várias, citando, como exemplo, o dia D da família. Porém, quando questionada a respeito de outras ações, não consegue responder. Tal fato indica que a escola não tem buscado desenvolver programações que objetivem a participação familiar, o que impede que a gestão democrática seja efetivada, já que, nesse contexto, a gestão é compartilhada com todos os segmentos da comunidade escolar, o que inclui pais, mães e responsáveis.

Sobre os alunos com dificuldade de aprendizagem e o trabalho com sua família, a pedagoga, em resposta à pergunta: “Quais atitudes a escola tem tomado em relação às problemáticas sociais envolvendo a família dos alunos com problemas de aprendizagem?”, afirma:

Olha, na verdade, nós chamamos, né? Convidamos a família para vir até a escola, né? Convidamos, conversamos com eles, apresentamos o problema do aluno, né? E assim, infelizmente, tem pais que procuram já a nossa ajuda, ao invés deles trazerem para

nós alguma solução, nós é que muitas vezes damos a solução para os pais. (PEDAGOGA, entrevista concedida em 16/05/17).

A nova gestora afirmou ainda que já realizara um mapeamento dos alunos que apresentaram baixo rendimento no primeiro bimestre, sendo necessário traçar estratégias para trazer as famílias para a escola para que, juntas, possam promover melhorias no processo de ensino e aprendizagem desses alunos. Essa responsabilização por parte da escola a respeito de conduzir as problemáticas de aprendizagem junto à família está prevista na LDB nº 9.394/96, em seu artigo 12, com ênfase para os incisos de VI a VIII, os quais determinam que os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de:

VI – articular - se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009).

VIII - notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei (Incluído pela Lei nº 10.287, de 2001).(BRASIL, 1996, p. 5)

Para a pedagoga, a perspectiva da nova gestão é muito propícia para o envolvimento da família, pois, já na primeira reunião, que ocorrera no dia 15 de maio do presente ano, os pais se sentiram muito bem acolhidos. Na ocasião, a gestora fez a apresentação das metas para a escola para o ano, abordou temas como festa junina, fardamento, regras internas. Os pais foram recepcionados com lanche, o que, segundo a pedagoga, não ocorria na gestão anterior. A gestora afirma ainda que uma mãe fora à sua procura, após a reunião, somente para agradecer pela forma com que os pais foram tratados naquele primeiro contato.

A gestora assevera que um dos maiores empecilhos para a efetivação da gestão democrática e participativa é a centralização das decisões pela equipe gestora. Já para a pedagoga, a dificuldade encontrada é a falta de um aparelho telefônico específico para falar com os pais, já que a escola não dispõe de um telefone celular para o estabelecimento desse contato, apenas o telefone fixo que

não realiza chamadas para telefones celulares. Com isso, para efetuar o contato, é obrigada a fazer uso do aparelho pessoal, o que nem sempre é possível.

Dando continuidade às entrevistas, as perguntas envolvendo a elaboração dos documentos que regem o funcionamento da escola foram respondidas apenas pela pedagoga segundo a qual a construção do PPP e do Regimento Interno da escola, ocorrida na gestão anterior, acontecera de forma isolada. Em que pese o fato de considerar importante a representatividade da família na construção desse documento, admite não ter havido, em nenhum momento, abertura para que isso acontecesse.

(...) Na verdade o PPP veio a vigorar a partir do gestor antigo, né? Ele tava fazendo uma especialização, se eu não me engano em gestão, não lembro direito a especialização e ele tinha que fazer um PPP, né? Ele e a equipe dele, então ele achou por bem fazer o daqui (...) e com isso ele criou várias situações aí que até desagradou os professores... a equipe... mas ele também não aceitou algumas argumentações dos professores e não inseriu as nossas opiniões e isso foi desagradável, não foi muito bom (PEDAGOGA, entrevista concedida em 16/05/2017)

A partir da fala da pedagoga, pode-se inferir, mais uma vez, o problema evidenciado nesta pesquisa, visto que o Projeto Político Pedagógico é um documento que deve reger a escola, tendo sua construção realizada de forma participativa e colaborativa, levando em consideração a opinião e as necessidades de alunos, pais, professores, funcionários e demais membros da comunidade escolar.

Segundo Lück (2002, p. 62), a construção dos documentos intrínsecos ao desenvolvimento do ensino na escola, especialmente o Projeto Político Pedagógico, deve ser executada pelo conhecimento dos papéis de cada profissional que, direta e indiretamente, vivencia as rotinas da escola. Dessa forma, a centralização na elaboração desse documento pode ocasionar um distanciamento entre as suas proposições e a realidade da escola.

No que diz respeito à escolha de representantes da família nos órgãos colegiados da unidade de ensino, a pedagoga confirmou o que foi obtido por meio da análise documental.

(...) o funcionário faz parte da escola e tem filho na escola. e então, ele já é automaticamente convidado a fazer parte, assim não é ninguém de fora que se pega ali das adjacências da escola, são os próprios pais de alunos que são muitas vezes funcionários. E aí eles

são inseridos e convidados a participar. (PEDAGOGA, entrevista concedida em 16/05/ 2017).

Como afirma a pedagoga da escola, não há uma abertura para que os pais estejam, de fato, participando do processo de escolha de seus representantes nos órgãos colegiados. Isso nos remete aos estudos de Lück (2006), segundo os quais a participação por representatividade é muito importante na instituição escolar, pois as necessidades de um determinado grupo podem ser traduzidas por um representante eleito democraticamente.

Tanto para a pedagoga como para a gestora, as necessidades da comunidade não são devidamente atendidas. Conforme a gestora, muitos moradores das proximidades da escola não conseguem vaga, pois elas são ocupadas por alunos oriundos de outra parte da cidade, o que, na sua opinião, não é correto. Diante da afirmação das duas servidoras, podemos ressaltar a ideia de Lück (2009), a qual postula que cabe ao gestor educacional estar ciente das questões da comunidade escolar, analisando seus processos sociais e encaminhando para o seu melhor desenvolvimento, para que, dessa feita, essas necessidades possam ser atendidas.

Diante do exposto, foi possível observar que a pedagoga reconhece que havia, até então, um problema no que diz respeito ao compartilhamento da gestão. Ficou claro que ela se sentia desconfortável em não poder participar ativamente das decisões na escola, apesar de acreditar que a atual gestora da escola já demonstrara interesse em reparar tais problemáticas. Inferiu-se, também, por meio da entrevista, que a escola não promove nenhuma ação para aproximar a família, visto que o único evento voltado para a comunidade que ocorre na escola é de âmbito nacional, preestabelecido pelo MEC.

Na próxima seção serão esmiuçadas as perguntas direcionadas aos professores por meio de entrevista. Essas perguntas foram divididas para, no primeiro instante, estabelecer o perfil do entrevistado. Após isso, serão abordadas questões a respeito da gestão democrática e do funcionamento interno da escola e, em seguida, sobre a participação da família na escola na visão desses docentes.

2.4.2 A visão dos professores em relação à gestão democrática e participação da família na escola

A partir da entrevista realizada com os professores da escola, pode-se inferir que a atual gestão conta com a aprovação de grande parte dos docentes. Todos os professores entrevistados afirmam acreditar que a escola está se encaminhando para a efetivação da gestão democrática e participativa. Entretanto, percebe-se que o problema central desta pesquisa pode ser constatado, ao analisarmos a fala dos professores a respeito dos anos de 2015 e 2016. Como a escola se encontrava, no período da entrevista, sob uma nova direção havia apenas um mês, faz-se necessário um grande esforço para reparar as lacunas existentes na relação da escola com a família.

Seguindo para os questionamentos da entrevista, ao serem abordados a respeito das características da gestão democrática, os professores afirmam que esta consiste em, principalmente, propor uma maior abertura do diálogo entre pais, professores, alunos e demais membros da comunidade escolar nas tomadas de decisões e no gerenciamento da escola. A partir da fala de todos os entrevistados, pode-se depreender que, apesar de se mostrarem esperançosos em relação à nova gestão, há um problema muito grande a ser resolvido no que diz respeito à democratização da escola e à participação da família na unidade de ensino. É notória a insatisfação dos representantes do colegiado de professores em relação à gestão anterior, considerada por eles como autoritária e centralizadora. As respostas ao questionamento: “Você acredita que a escola tem sido gerenciada de forma democrática?” deram-se conforme destacamos nas falas a seguir:

(...) aqui nós tivemos vários problemas, várias reuniões conturbadas, porque a gestão, ela não tinha essa preocupação, era, assim, uma falácia. Na verdade, ele dizia que a gestão era democrática, mas quando ia para reunião, ele até colocava algumas coisas que era do interesse dele, né? Só que, quando a gente votava, não adiantava nada porque praticamente já estava tudo decidido. Muitas coisas ele fez e que nós só fomos saber bem depois. e então, de democracia não tinha nada, era, na verdade, uma gestão autoritária, né? Uma gestão que praticamente assediava a gente moralmente sem modos para falar com os professores. (P7, entrevista concedida em 16/05/2017).

Nos últimos anos, nós não tivemos uma gestão democrática aqui na escola, muito pelo contrário, uma gestão centralizadora,

burocrática e repressora. (P5, entrevista concedida em 16/05/2017).

Entende-se, a partir das respostas dos professores, que não havia uma boa convivência com a equipe gestora dos anos anteriores, o que dificultava o diálogo e impedia a participação dos atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. Não havia abertura para a efetivação da democracia e divisão de trabalho no interior da escola.

Como os maiores entraves para a efetivação da democratização da escola foram citados fatores como: a falta de preparo da gestão, já que o processo de escolha de gestores é feito por indicação, o que, muitas vezes, na visão dos professores, dificulta a execução de tarefas com competências técnicas e pedagógicas, acabando por interferir negativamente na escola. A ausência de autonomia por parte das escolas também foi citada na fala dos professores como um dos maiores impedimentos para a gestão democrática, como podemos constatar a seguir, na resposta à pergunta: “Quais são os maiores entraves para que isso aconteça?”:

A centralização das decisões nas coordenadorias e na própria Seduc. As decisões são muitas centralizadas lá e quando chega aqui é somente para serem realizadas, executadas. (P1, entrevista concedida em 16/05/2017).

Como abordado no referencial teórico da pesquisa, a gestão centralizadora, que dificulta a participação da comunidade escolar, impede que o trabalho no cotidiano da escola seja dividido e tenha resultados positivos. A respeito disso, Paro (1999) afirma que a gestão escolar não está baseada no esforço despendido por pessoas isoladamente, mas no esforço humano coletivo. Foi detectado, ainda, pelas entrevistas que os órgãos colegiados não vinham funcionando regularmente nos últimos meses. A gestão anterior parou de se reunir com os segmentos da escola a partir de um determinado período do ano, o que fazia com que as decisões fossem tomadas sem o conhecimento de professores e de familiares dos alunos da escola. Dessa maneira, esses órgãos não atuavam de maneira deliberativa. Nenhuma reunião com os órgãos colegiados foi realizada no ano de 2017.

Ao ser submetida ao questionamento: “Os órgãos colegiados funcionam normalmente?”, P4 respondeu:

(...) Os órgãos colegiados, a CAM (corpo de alunos monitores), ela sempre foi muito oprimida aqui na escola, nunca teve voz, sempre foi maquiada, os alunos eram só os laranjas de um órgão que não funcionava aqui dentro, quer dizer, nesses dois últimos anos não funcionou. A AMPC, a eleição da APMC também foi mascarada, uma vez que na eleição de 2015 não foi cumprido o que estava previsto no regulamento, em que obrigava um pai de aluno e um professor para o cargo de presidente e vice, isso aí foi mascarado, não foi divulgado, foi omitido com interesses sabe lá de que, né? Mas, enfim, a APMC nunca funcionou de forma corporativa. Ela não trazia pra nós, professores, o que nós podíamos fazer com todo o recurso que a escola recebia, ela simplesmente decidia, os pais simplesmente tinham que engolir isso goela abaixo nas reuniões de entrega de boletim e que o dinheiro foi usado pra aquilo e pronto e acabou-se, se questionar não adianta mais nada, já tinha sido gasto (...) (P3, entrevista concedida em 16/05/2017).

A fala da professora ratifica o problema central da pesquisa. Ao fazer a abordagem sobre dois órgãos colegiados (CAM e APMC), os quais são primordiais para o exercício da gestão democrática e participativa, afirma que eles não têm funcionado de forma regular. A professora também elucida a questão de que o uso de recursos financeiros na escola não é repassado de forma transparente para os pais, ou seja, os pais não sabem onde o dinheiro está sendo investido.

Ao serem submetidos à seção de perguntas a respeito dos documentos que regem o funcionamento da escola, os docentes responderam que a construção do PPP fora realizada pela gestão da escola, havendo poucos momentos de discussão. Conquanto os professores tenham sido divididos em grupos de trabalho, ainda que para uma análise fragmentada do documento, não houve um momento dedicado a discussões deliberativas que contassem com o envolvimento dos representantes de todos os segmentos da escola. O PPP ficou pronto, não passou pela avaliação de pais e as sugestões dos professores não foram acatadas.

Para Lück (2006), o processo de construção do PPP representa o fortalecimento da democratização do processo pedagógico na busca da efetivação de um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos. Logo, a ausência de coletividade na sua construção, análise e implementação resulta na falha no atendimento das necessidades da comunidade na qual a escola está inserida.

Já o Regimento Interno foi elaborado da seguinte maneira: a gestão anterior usou o modelo de regimento de uma escola militar e adaptou para a escola investigada. Isso causou uma insatisfação geral entre o corpo docente, que não

tivera oportunidade de discutir acerca das normas que conduziriam a escola. A insatisfação se devia também ao fato de que as escolas militares, apesar de estarem sob o gerenciamento da Seduc, são geridas também pela Polícia Militar, o que faz com que tenham uma rotina diferenciada das demais escolas de Manaus no que diz respeito a fardamento, conteúdo programático e regras internas. Dessa forma, com a adaptação, o documento não condizia com a realidade da instituição em questão. Segundo a P4, embora a gestão também tenha dividido o colegiado de professores em grupos de trabalho para a análise, inserção e remoção de itens do documento, não havia a possibilidade de criação de itens e, no final, as sugestões que foram dadas não foram acatadas. Como podemos ver, a construção dos documentos não teve a participação efetiva dos professores e em nenhum momento houve um representante da família nesse processo.

No que se refere à relação da família com a escola, na opinião dos professores, é necessário um maior envolvimento entre as duas instituições. Para eles, o comparecimento da família apenas nas reuniões bimestrais não é suficiente para o bom acompanhamento do desenvolvimento acadêmico dos alunos. Segundo afirma a P8, ao responder a pergunta: “Como você vê a relação da família com a escola?”:

(...) os pais são muito ausentes, as crianças são muito carentes, e as vezes a gente precisa do apoio dos pais em casa e a gente não tem. Eu percebo que como a escola é de tempo integral, muitos pais simplesmente jogam seus filhos na escola porque não querem os filhos em casa, e o filho leva trabalho pra fazer em casa e volta sem fazer, porque não tem acompanhamento do pai nesse processo de aprendizagem. (P8, Entrevista concedida em 16/05/2017).

Para os docentes, a realização de eventos que envolvam a escola é necessária, pois a relação da família com a escola só acontece quando os pais são convocados para uma reunião ou até mesmo quando um professor solicita a presença desses pais. Ao ser questionado sobre quais ações a escola promove para estreitar o vínculo com a família, o P7 afirma que falta atitude da gestão em chamar a comunidade para eventos recreativos, para que a família esteja mais perto da escola. A partir das informações dadas na entrevista obtidas por meio da pergunta supracitada, como fora mencionado, o único evento que é realizado para que a família venha na escola para um momento de descontração é o dia “D”, o qual não é uma ação promovida pela escola, mas, sim, uma iniciativa federal que consta no

calendário oficial de todas as escolas, sendo realizado, no máximo, duas vezes no ano.

Sobre essa aparente resistência da gestão em relação à presença da família na escola, a P6, professora de Língua Espanhola, há cinco anos na instituição, afirma que realiza um trabalho com o objetivo de aprimorar a pronúncia, expressão corporal e oral por meio de peças teatrais. Todos os anos, é realizada a apresentação de contos infantis populares na língua espanhola pelos segundos anos. A professora alega que várias vezes tentara abrir para a comunidade o espetáculo, entretanto, sempre era impedida pela gestão, conforme trecho da entrevista:

Bom, é... Nos projetos que nós já fazemos que nós já executamos na escola, alguns dos projetos, a gente às vezes até pede, os próprios alunos até pedem, muitas vezes, a presença dos pais, e muitas vezes isso é embargado pela gestão, pela própria direção por “n” situações, mas geralmente quando há uma espécie por exemplo de feira, um projeto que envolva a maior parte dos alunos e que nós gostaríamos que os pais se fizessem presentes, nós não conseguimos. (P4, entrevista concedida em 16/05/2017)

Segundo a visão dos entrevistados, os professores podem auxiliar, colocando-se à disposição da família e da escola, fato que, segundo eles, aconteceria a partir do momento em que sentissem liberdade de opinar e participar da direção da escola em conjunto com a equipe gestora. Para eles, se a gestão agisse de forma participativa, seria mais fácil para os professores contribuírem no envolvimento da família na escola. A respeito disso, Libâneo (2001) assim se manifesta:

(...) não se pode pôr em dúvida o espaço específico e autônomo dos professores, mas, por outro lado, se estes forem seguros de seu papel, sua dignidade profissional não ficará abalada com a discussão pública sobre o seu trabalho, já que o envolvimento dos pais é não só legítimo como necessário. Somente a prática pode ajudar a esclarecer estes problemas, de modo a encontrar formas de acordos mútuos e de ajuda recíproca, melhorando a organização do trabalho escolar e o trabalho dos professores em função da qualidade cognitiva, operativa, social e ética do processo de ensino e aprendizagem (LIBÂNEO, 2001, p. 90-91).

A afirmação do autor elucida que é importante haver ações promovidas pela gestão para garantir a autonomia dos professores no processo de ensino e aprendizagem, mas também é necessário que, no decorrer do ano letivo, os pais tenham liberdade para acompanhar a vida escolar de seus filhos por meio de

conversas e questionamentos aos professores. Essa prática demanda diálogo e uma abertura para que pais e professores estejam à vontade para se relacionarem no ambiente escolar. Os professores da escola são conscientes de sua importância no auxílio para a aproximação da família, como podemos ver nos seguintes trechos das falas dos professores ao responderem a pergunta: “Em sua opinião, como os professores podem auxiliar para o maior envolvimento da família nas ações promovidas pela escola?”:

Olha, eu acho que se colocando à disposição. Eu acho que se cada professor se colocar à disposição desses pais já ajuda bastante. (P3, entrevista concedida em 16/05/2017).

Quando se desenvolve uma gestão democrática em que todos participam, os professores vão ter uma grande possibilidade de participar desse processo, ou seja, se você tem uma gestão democrática, os professores vão querer opinar e se colocar à disposição para contribuir. (P8, entrevista concedida em 16/05/2017).

Os professores reiteram seu desejo de serem participantes do processo de gerenciamento da escola, como podemos perceber nas afirmações apresentadas. Entretanto, não havia abertura para que o corpo docente pudesse participar de forma deliberativa nas ações desenvolvidas pela escola, haja vista que a gestão agia de forma centralizadora. Dessa maneira, todos os professores alegaram também que as necessidades da comunidade escolar não são devidamente atendidas, como destacamos na fala do professor transcrita na sequência:

Pesquisadora: Você considera que as suas necessidades e as necessidades dos alunos, pais e demais membros da comunidade escolar são devidamente supridas?

De jeito nenhum passa longe não são supridas nem pela gestão escolar e não são supridas também pelo governo, aí você tem coisas que cabem ao governo e coisas que cabem a gestão escolar e também não se cumpre. (P8, Entrevista concedida em 16/05/17)

Como podemos perceber, há uma insatisfação dos professores em relação ao comprometimento da gestão em fortificar a relação com a família, bem como de suprir as necessidades dos demais atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. As respostas dos servidores enfatizam ainda mais a premência de estratégias com o objetivo de reaproximar a comunidade da escola. Dessa maneira, seguindo com as perguntas, passamos a conversar com os entrevistados acerca da gestão democrática.

Segundo P8, um dos maiores entraves para a efetivação da gestão democrática é o processo de escolha por indicação. Para ele, a indicação por si só não garante preparo pedagógico, administrativo e outros requisitos para um gestor. Segue trecho no qual o professor aborda essa temática em resposta ao questionamento 5: “Quais são os maiores entraves para que isso aconteça?” (Gestão da escola de forma democrática):

No meu ponto de vista, a falta de preparo de gestores. Os gestores não têm o preparo para conduzir o processo de forma democrática. São despreparados (...) Você tem uma indicação meramente política que não avalia o aspecto técnico, pedagógico, administrativo, não se tem isso, não passam por uma prova e isso acaba refletindo negativamente nessa questão eu acho que tem que mudar a questão da escolha de gestores. (P8, Entrevista concedida em 16/05/2017).

Acerca de colocações como as feitas por P8, Libâneo (2004) assevera que as funções do gestor são: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. O autor afirma ainda que, no exercício das referidas imputações, é crucial que o gestor seja submetido à formação continuada para que esteja apto para conciliar as demandas peculiares da comunidade escolar.

Diante dos dados obtidos por meio da entrevista com os professores, inferimos que os docentes são conscientes da importância do envolvimento familiar na escola, bem como das características da gestão democrática e participativa. Notou-se que eles se mostram abertos para que, unidos à nova gestão, possam realizar um trabalho democrático e participativo. A próxima seção abordará a análise dos dados obtidos por meio dos questionários aplicados aos pais, mães ou responsáveis. Esse questionário buscou elucidar a opinião da família em relação a vários aspectos relacionados com a temática em questão.

2.4.3 O resultado dos dados obtidos por meio dos questionários aplicados aos pais, mães e responsáveis dos alunos

O questionário para os pais, mães e responsáveis, conforme apêndice, foi organizado buscando garantir que as quatro primeiras questões elucidassem como a

família tem avaliado a sua participação na escola. Posterior a isso, foram apresentadas questões a respeito do conhecimento que eles possuíam a respeito dos órgãos colegiados, bem como seus representantes em cada um deles. Logo em seguida, os questionamentos tinham o objetivo de compreender a visão da família em relação à importância dada a sua presença, opinião e atendimento de suas necessidades pela escola.

Levando em conta a opinião dos professores e os documentos analisados durante a pesquisa, houve certa discrepância no que diz respeito às respostas das questões 1, 2, 3 e 4, pois a grande maioria dos responsáveis que foi submetida aos questionários afirma que comparece à escola regularmente para acompanhamento e supervisão da vida escolar de seu filho, bem como aos eventos e reuniões de pais promovidos pela escola. Sendo assim, essa grande maioria de pais considera-se presente na escola. A tabela 3 mostra a porcentagem das respostas, em que DT, D, NCND, C e CT significam respectivamente **Discordo totalmente**, **Discordo**, **Não concordo nem discordo**, **Concordo**, **Concordo Totalmente**.

Tabela 2 – Sistematização das respostas das perguntas 1, 2, 3 e 4.

Afirmações	DT	D	NCND	C	CT
Compareço à escola regularmente para acompanhamento e supervisão da vida escolar do meu filho	10%	3%	6%	26%	55%
Compareço à escola regularmente para reuniões de pais	5%	8%	20%	27%	40%
Compareço à escola regularmente para eventos da escola (festas, comemorações, eleições e etc.)	8%	12%	26%	33%	21%
Considero-me presente na escola	4%	8%	13%	35%	40%

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados originados da aplicação do questionário (2017).

Pode-se perceber, pela tabela 2, que os pais, mães e responsáveis, em sua maioria, consideram-se presentes na escola. Vemos, então, uma pequena discrepância no que diz respeito à opinião dos professores e da equipe gestora em relação a esse assunto. Vale ressaltar ainda que somente a presença física dos pais não pode ser considerada como participação ativa, como foi ressaltado no referencial teórico. Para Lück (2006), a participação apenas como presença não se caracteriza como forma efetiva de participação. A autora afirma que não basta estar

presente, é preciso interagir e participar das decisões. Ainda de acordo com os questionários, os pais têm pouco conhecimento sobre as funções dos órgãos colegiados e seus representantes, como podemos ver na tabela 3:

Tabela 3 – Sistematização das respostas das perguntas 5, 6, 7 e 8.

Afirmações	DT	D	NCND	C	CT
Tenho conhecimento sobre o conselho escolar e entendo sua função	27%	33%	21%	12%	7%
Tenho conhecimento sobre o conselho disciplinar e entendo sua função	26%	30%	21%	15%	9%
Tenho conhecimento sobre a APMC e entendo sua função	8%	12%	26%	33%	21%
Conheço meus representantes em cada órgão colegiado	26%	34%	21%	13%	6%

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados originados da aplicação do questionário (2017).

Como podemos conferir, com exceção da APMC, os pais, mães e responsáveis afirmam, em sua maioria, não ter conhecimento sobre os órgãos colegiados, nem compreenderem sua função, o que evidencia mais uma vez o problema em questão, visto que os órgãos colegiados são ferramentas indispensáveis para efetivação da gestão democrática e participativa. A respeito da importância dos órgãos colegiados, Lück (2007) ressalta que

um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. Lück (2007, p. 72)

O pensamento da autora remete à importância dos órgãos colegiados como uma ferramenta de descentralização no poder de gestão da escola, pois é por meio dessas unidades que os representantes dos diversos segmentos de uma comunidade escolar podem participar das tomadas de decisões do processo educacional com o objetivo de suprir as necessidades da comunidade na qual a unidade escolar está inserida.

Dessa maneira, entende-se que a família deve não apenas conhecer os órgãos colegiados, como também conhecer suas funções e seus representantes em

cada um deles, sendo que a tabela deixa bem claro o desconhecimento por parte da maioria dos pais, mães e responsáveis dos seus representantes. Tal fato pode dificultar a comunicação das necessidades específicas da comunidade em relação à escola, haja vista que os representantes da família são funcionários que não residem na comunidade local. Essa forma de participação por meio da representação na instituição escolar é caracterizada por Lück (2006) como:

[...]uma forma significativa de participação: nossas idéias, nossas expectativas, nossos valores, nossos direitos são manifestados e levados em consideração por meio de um representante acolhido como pessoa capaz de traduzi-los em um contexto organizado para esse fim... tipicamente praticado nas sociedades e organizações democráticas. Ela pode, no entanto, ser expressa como um arremedo de participação e como uma falsa democracia (LÜCK, 2006, p 42).

Nota-se que o conhecimento maior dos pais é em relação justamente ao órgão responsável pela administração de recursos financeiros recebidos pela escola. Em entrevista concedida pela P4, ela afirma que, em 2015, não houvera divulgação e nem representação de pai de aluno nas chapas de eleição da APMC. Dessa forma, ao relacionarmos essa informação com a continuidade da análise das respostas dos questionários, podemos perceber que mais da metade dos pais, mães e responsáveis não considera transparente a maneira com que a escola tem lhes participado a respeito da forma como tem gerenciado os recursos recebidos durante os últimos anos, o que pode gerar muitos entraves na relação das duas instituições.

Ao confrontar os dados acima, com as respostas dos próximos questionamentos – os quais são: ***A escola se importa com a minha opinião e Eu me sinto livre para expressar minha opinião, caso não concorde com algo que ocorre na escola*** – constatamos que 49% dos pais, mães e responsáveis discorda da ideia de que a escola se importa com a sua opinião, ao passo que uma quantia razoável, de 39%, afirma sentir-se livre para expressar sua opinião na escola. Por fim, no que diz respeito às necessidades da comunidade, 46% acredita que elas não são supridas. O total dos dados obtidos por essa seção de perguntas segue na Tabela 4.

Tabela 4 – Sistematização das respostas das perguntas 9, 10, 11 e 12.

Afirmações	DT	D	NCND	C	CT
A escola me deixa informado(a) sobre como tem gerenciado os recursos financeiros que recebe	35%	39%	16%	6%	4%
A escola se importa com a minha opinião	49%	22%	18%	7%	4%
Eu me sinto livre pra expressar minha opinião, caso não concorde com algo na escola	39%	19%	26%	12%	4%
As necessidades da comunidade são atendidas pela escola	46%	22%	17%	9%	6%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados originados da aplicação do questionário (2017).

Como podemos constatar na tabela 5, urge melhorar a comunicação no que diz respeito a recursos financeiros, já que isso pode causar muitos transtornos no relacionamento entre a família e a escola. Apresentar gastos, metas, materiais adquiridos seriam maneiras de resolver essa insatisfação por parte da família.

Para finalizar o questionário, foram elaboradas três questões dissertativas a fim de compreender a opinião dos pais, mães e responsáveis em relação ao engajamento da escola na resolução de problemáticas oriundas do convívio na comunidade escolar, bem como um espaço para que a família pudesse sugerir ações para a aproximação entre as duas instituições. .

As situações mais citadas como aquelas que a escola não pode resolver foram furtos e *bullying*. Um dos responsáveis apresentou o fato de que seu filho precisava chegar mais cedo à escola em horário em que o portão ainda não estaria aberto. Segundo ele, embora já haja funcionários nas dependências da instituição no horário em que sua filha chega à escola, o portão é mantido fechado, ignorando-se o perigo de se deixar as crianças expostas em um lugar conhecidamente perigoso. Por conta disso, sua filha foi assaltada logo pela manhã. Quando a família procurou a direção da escola para relatar o ocorrido, disseram-lhe apenas que não poderiam fazer nada, pois o crime tinha ocorrido fora da escola em um horário que não era permitida a permanência de alunos no interior da escola.

Foram citados, também, casos de problemas de relacionamento com o professor e de lançamento de notas erradas no sistema, em relação aos quais a família buscara por intervenção e não obtivera resposta.

Dentre as sugestões dadas pela família nos questionários, destacam-se: mais eventos de recreação, opções de voluntariado e reuniões em um horário mais acessível aos pais, mães e responsáveis que não podem comparecer à escola durante a semana por conta do trabalho, como pode ser verificado no seguinte trecho de uma das respostas.

Promover festas e comemorações para atrair os pais para a escola, visitar as famílias dos alunos em casa, criar uma escola de pais com palestras e debates para educar os filhos melhor, informar a comunidade sobre o andamento da escola, fazer reunião aos sábados. (RESPONSÁVEL 1, questionário aplicado em maio de 2017).

Tais sugestões vão ao encontro das formas de envolvimento parental, sugeridas por Epstein (1992) e apresentadas anteriormente como embasamento teórico. Segundo a autora, o voluntariado proporciona melhorias no recrutamento e na organização de atividades de ajuda parental na escola. Já a forma de colaboração com a comunidade auxilia na identificação, integração e coordenação de recursos e serviços da comunidade em programas de fortalecimento das escolas. Nesse caso, promover reuniões em horários mais acessíveis, conforme expressa a família por meio das respostas do questionário, seria uma maneira de colaborar com a comunidade, promovendo um maior envolvimento e aproximação da comunidade com a escola. Ainda a respeito disso, destacamos mais uma das sugestões identificadas nos questionários: “Somente com educação e palestra que demonstre para alguns pais a importância da família no ambiente escolar e as necessidades de integrar as duas instituições, escola e família”.

Em relação à integração citada na resposta acima, encontramos, nos estudos de Paro (2001), utilizados como referencial teórico para a pesquisa, alternativas de como a escola pode responder a essas demandas dos pais, oferecendo horários e dias viáveis de reuniões, possibilitando aos pais, mães ou responsáveis que não puderem comparecer em um estipulado horário tenham opção e flexibilidade de comparecer em outro, sendo, assim, exequível sua participação.

Outra questão que foi muito comentada nas respostas dissertativas foi a prestação de contas do gerenciamento dos recursos financeiros recebidos pela escola. Acerca disso, é importante destacar a seguinte resposta:

Que a escola criasse um conselho com pais que estiverem dispostos a reunir e tratar desse assunto uma vez a cada dois meses porque

desta forma as ideias ficam muito aleatórias (RESPONSÁVEL 2, questionário aplicado em maio de 2017).

A fala supracitada indica que há um interesse da comunidade em saber como tem sido gerenciada a verba que a escola recebe, o que é importante para o desenvolvimento administrativo da instituição, visto que a descentralização das decisões nesse aspecto pode proporcionar melhorias na estrutura, tanto física como pedagógica. Sobre essa necessidade de tomar decisões de forma partilhada, Paro (2000) postula:

No tocante à unidade escolar, o exame das questões referentes às atividades, relações e processos que se dão em seu interior deve ter, de acordo com os objetivos da investigação, a preocupação de buscar, no funcionamento e organização da escola pública de 1º grau, as perspectivas de uma participação direta da comunidade nas decisões da escola, identificando os obstáculos bem como os elementos facilitadores dessa participação. (PARO, 2000, p. 20)

A respeito dessa comunicação entre as instituições família e escola, duas sugestões evidenciaram um fato já citado na entrevista com a pedagoga. O responsável relatou que o telefone da escola não funcionava. Durante a análise, ainda foi observado que a escola possui uma página na *internet*. Um dos responsáveis sugeriu a criação de um portal *online* para que pudesse enviar sugestões, mensagens e ser avisado de eventos, o que mostra que se faz necessário que aconteça uma maior divulgação para a família desse importante meio de comunicação.

Diante dos fatos mencionados na presente seção, pode-se inferir que a centralização da gestão da escola no período analisado fez com que a família e a escola se tornassem distantes uma da outra. Há uma falta de comunicação entre ambas e demandas que não são atendidas. Professores acreditam que a família não participa como deveria e alegam que sua presença na escola poderia melhorar. A equipe gestora, atualmente no cargo, afirma que tem metas para melhor atender à comunidade e também para trazê-la para perto. Os pais, mães e responsáveis, por sua vez, consideram-se presentes e ativos na escola, bem como no acompanhamento da vida escolar de seus filhos, ou seja, é necessário um alinhamento principalmente entre os segmentos de pais, professores e equipe gestora, para que haja melhoria no processo de gestão e participação na escola investigada.

Foi perceptível também, durante as análises, que as únicas ações desenvolvidas pela escola com o objetivo de promover o envolvimento parental são as reuniões bimestrais de entrega de boletins, encontros pontuais os quais ocorrem quando a família é chamada para tratar sobre problemáticas específicas, tais como notas, furtos, problemas comportamentais e o dia D da família, evento proposto pelo próprio Ministério da Educação. Vale ressaltar que alguns dos professores entrevistados, bem como a própria pedagoga, acreditavam que esse evento teria sido criado pela própria escola como uma ação para envolver a comunidade.

É por meio dessas lacunas encontradas durante a análise dos dados coletados, que iremos propor, no próximo capítulo, um conjunto de ações por meio de um Plano de Intervenção para promover a melhoria no relacionamento entre a família e a escola.

3 PLANO DE INTERVENÇÃO ESCOLAR – AÇÕES COLETIVAS PARA A MELHORIA DO ENVOLVIMENTO DA FAMÍLIA NA ESCOLA

A presente dissertação teve como objetivo investigar a seguinte pergunta: de que maneira o distanciamento entre a gestão da escola e a família tem prejudicado o processo da gestão democrática e participativa na escola Ceti João dos Santos Braga, localizada na cidade de Manaus, no estado do Amazonas? O foco da pesquisa centrou-se na análise das ações empreendidas pela instituição por meio da análise do Projeto Político Pedagógico, do Regimento Interno, do Plano Anual de Ações, bem como das atas de reuniões bimestrais e reuniões de discussão a respeito das eleições dos órgãos colegiados.

O objetivo das análises foi averiguar se a escola realizava ações que proporcionavam o envolvimento da família na escola, como se dava a escolha do representante da família nos órgãos colegiados, a construção dos documentos que regem o funcionamento da escola, bem como a frequência de pais, mães e responsáveis nas reuniões bimestrais e nos demais eventos promovidos pela escola.

Durante a análise, foi possível detectar que havia, de fato, um distanciamento entre a família e a escola, o que dificultava a efetivação da gestão democrática e participativa na instituição. Não foram encontradas ações idealizadas pela escola para proporcionar o envolvimento da família.

Neste capítulo, será apresentada uma proposta de intervenção pedagógica, por meio de um Plano de Ação Educacional (PAE), com proposições que objetivam estreitar a relação entre a família e a escola, buscando parceria com a Secretaria de Estado de Educação, bem como entre os representantes de todos os segmentos que constituem a comunidade escolar.

Para o desenvolvimento das proposições, serão utilizados como referência os estudos de Lück (2006) e Joyce Epstein (1992), conforme discussão teórica do capítulo anterior.

Para a sistematização do PAE, a ferramenta a ser utilizada será a 5W2H, devido à sua praticidade em demonstrar um plano de ação para a tomada de decisão. Segundo Nakagawa (2014):

A ferramenta 5W2H é formada por sete campos nos quais devem constar as seguintes informações: 1) Ação ou atividade que deve ser

executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado (what); 2) Justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado (why); 3) Definição de quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado (who); 4) Informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado (where); 5) Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos (when); 6) Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos (how); 7) Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito (how much)? (NAKAGAWA, 2014, p. 1)

Por meio das informações obtidas nos instrumentos de pesquisa, foi possível perceber que, apesar de existir uma problemática a ser trabalhada no que diz respeito à democratização da escola, a atual equipe gestora mostrou-se aberta para que medidas sejam tomadas para que os membros da comunidade escolar sintam-se parte do processo de gerência da escola. A gestora afirmou em entrevista que pretende promover eventos abertos para a comunidade, bem como realizar mapeamento para um trabalho específico com alunos com baixo rendimento. O corpo docente também se mostrou esperançoso em relação à nova gestão, pois, segundo os entrevistados, desde o início da gestão, percebeu-se uma predisposição ao trabalho coletivo e participativo. Tais informações foram confirmadas também pela pedagoga da escola, o que torna este PAE exequível.

Dessa maneira, a intenção deste trabalho é que este Plano de Ação Educacional seja aplicado na Escola Ceti – João dos Santos Braga a partir do mês de dezembro de 2017 até o mês de março de 2018. A responsabilidade pelas articulações das suas ações será, primordialmente, da gestão da escola e de seus professores, trabalhando em consonância com os órgãos colegiados e a comunidade. Todo este capítulo tem o objetivo de propor ações para o fortalecimento da gestão democrática, bem como do envolvimento da família na escola.

3.1 AÇÕES PROPOSTAS PARA O PLANO DE INTERVENÇÃO

Nesta seção serão abordadas as ações de melhorias propostas à Escola Ceti – João dos Santos Braga com o objetivo de minimizar os problemas evidenciados na pesquisa de campo. As proposições desse Plano de Ação Educacional serão a

realização de um Seminário de Gestão Democrática na Escola Ceti João dos Santos Braga, a elaboração do Plano Anual de 2018, a reestruturação dos órgãos colegiados, a implementação do Projeto Pais Presentes (GEPPAE), um novo sistema de prestação de contas e, por fim, a legalização do PPP e do Regimento Interno. Cada proposição será detalhada nas próximas subseções.

3.1.1 Primeira proposta: Seminário de Gestão Democrática na Escola Ceti João dos Santos Braga

A partir dos dados obtidos nas entrevistas e nos questionários, viu-se a necessidade do fortalecimento do conceito de gestão democrática, bem como de participação para os membros da comunidade escolar. Notou-se que há um problema instalado na administração da escola nos últimos anos, que tem impedido que a escola possa ser gerida de forma compartilhada e democrática. Como foi enfatizado no desenvolver da pesquisa, a gestão democrática só ocorre, se houver participação de todos os segmentos pertencentes à escola. Para que isso aconteça, é necessário que a equipe gestora esteja em constante movimentação a fim de que nenhuma decisão seja tomada sem o conhecimento e o consentimento da comunidade.

A gestão democrática é, portanto, concebida, a partir da participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, elaboração e avaliação tanto nos aspectos pedagógicos como administrativos da escola. Dessa maneira, esta primeira ação, que deverá ser articulada pela equipe gestora em parceria com a Secretaria de Estado de Educação e Qualidade (SEDUC/AM), consiste na realização de um seminário de um dia no qual a escola e a comunidade poderão participar de um ciclo de palestras cujo objetivo é proporcionar aos membros da comunidade escolar a construção de conhecimentos sobre a temática em questão, para que haja a compreensão do papel de cada ator envolvido na gerência da escola, fortalecendo a presença de todos os segmentos da comunidade escolar.

O evento também servirá como um momento de abertura para diálogo, no qual a família, professores e demais servidores poderão interagir e discutir a respeito das dificuldades encontradas e suas necessidades. A partir do seminário, será

possível compreender como deve acontecer o trabalho no interior da escola, quais as responsabilidades dos órgãos colegiados, bem como a importância da participação como tomada de decisão e engajamento postulada por Lück (2016). As temáticas abordadas no seminário serão apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 - Temática do Seminário.

Temática 1	Conceito de gestão democrática
Temática 2	A participação por representatividade na gestão democrática
Temática 3	Órgãos colegiados e sua importância na efetivação da gestão democrática
Temática 4	A importância e as várias formas de envolvimento da família para a efetivação da gestão democrática na escola

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Busca-se, por meio dessas temáticas, fortalecer e implementar a gestão democrática na escola, bem como incentivar a participação dos diversos atores envolvidos na gerência da escola e no processo de ensino e aprendizagem. A divulgação do evento deverá ser feita com antecedência. O evento acontecerá em um dia e contará com uma programação bem definida, conforme apresentada no quadro 3.

O palestrante convidado será um professor doutor, especialista na temática em questão, da Universidade Federal de Juiz de Fora, profissional que integra o corpo docente do Mestrado Profissional de Gestão e Avaliação da Educação Pública nessa conceituada instituição. Acredita-se que sua participação será de grande importância para a escola.

Quadro 3 – Programação do Seminário

Horário	Atividade
8h	Abertura
8h30min	Palestra: Gestão democrática e participativa na escola
10h	Plenária
10h30min	Palestra: Órgãos colegiados e sua importância no gerenciamento escolar
11h30min	Intervalo
14h	Palestra: A importância da participação da família na escola
15h	Plenária
15h30min	Mesa Redonda: Participação por representatividade
17h	Encerramento

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

O Quadro 4 mostra, em síntese, o planejamento desta ação.

Quadro 4 – Seminário Gestão Democrática

Gestão Democrática – Seminário	
O que será feito?	Seminário sobre gestão democrática para servidores e pais em parceria com a Secretaria Estadual de Educação e Qualidade – Seduc AM
Por quê?	O seminário servirá como ferramenta de incentivo e direcionamento para que os membros da comunidade escolar alcancem êxito na efetivação da gestão democrática e participativa na escola.
Onde?	No auditório da Escola Ceti João dos Santos Braga
Quando?	5 de março de 2018
Quem?	Palestrante convidado da Universidade Federal de Juiz de Fora

Como?	Promoção de dois dias de palestras e discussão sobre o conceito de gestão democrática e a participação da família na escola.
Quanto?	Passagem do palestrante (RJ – MAO; ida e volta): R\$ 786,00 Hospedagem (2 diárias): R\$400,00 Alimentação: R\$ 300,00 Total: R\$1486,00 Obs.: O orçamento foi feito por meio de busca nos <i>sites</i> de companhias aéreas e reservas de hotéis.

Fonte: Elaborado pela autora 2017

3.1.2 Elaboração do Plano Anual

Por meio das análises, bem como a partir dos dados extraídos na pesquisa, foi perceptível a centralização no processo de construção dos documentos da escola. Na fala dos professores, a insatisfação em relação à incompatibilidade dos documentos com a realidade da escola é notória. Sabe-se que esses documentos devem contar com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. Assim, esta seção propõe que haja uma elaboração conjunta do Plano Anual de 2018, contando com as seguintes atividades:

- Reuniões em horários especiais, para os pais que não podem comparecer na escola por conta do horário de trabalho;
- Dia D da família como determinado pelo MEC;
- Culminâncias nas datas comemorativas com a presença da comunidade;
- Divulgação do período de candidatura e eleição para os órgãos colegiados;
- Articulação dos projetos desenvolvidos pelos professores e sua exposição para a comunidade;
- Prestação de contas.

Uma das maiores queixas relatadas pelos funcionários da escola era de que sua opinião não era levada em conta na gestão anterior. Dessa maneira, a presença de cada segmento na elaboração do Plano Anual da escola será uma ferramenta crucial na implementação da gestão democrática na escola. Por meio dessa construção conjunta, será possível conhecer os projetos, as ideias e as contribuições Da comunidade escolar para o ano letivo.

Como a escola funciona em regime integral, a sugestão para a construção do plano seria que esta ocorresse no horário das 16h às 17h (HTP⁵ coletivo) a partir do mês de dezembro do ano de 2017. Para isso, é necessário convite para os representantes dos pais, corpo de alunos, professores e demais membros da comunidade escolar. Antes do encontro, a equipe gestora pediria previamente aos professores que organizassem ideias e projetos para apresentarem ao grupo durante a construção do plano. Ao final da construção, o plano seria apresentado para a comunidade escolar para que esta faça as suas ponderações.

A elaboração do plano de ação deve acontecer a partir do levantamento dos problemas vivenciados pela escola. As reuniões devem definir prioridades, dividir responsabilidades e planejar ações, estratégias, objetivos e metas a serem alcançadas no plano de ação. Deve-se estabelecer uma estratégia de discussão democrática de forma que todos estejam livres para opinar e construir coletivamente o que será executado durante o ano na unidade escolar.

O quadro 5 sintetiza a referida ação.

⁵ A HTP é o tempo estabelecido pelas escolas com intuito de reunir professores, coordenadores para discussão e análises dos trabalhos e passará a vigorar assim que for promulgada pelo governo do Estado. A HTP é uma Lei Federal para que os professores tenham horários reservados para, além da sala de aula, preparar seu projeto, acompanhar os estudantes, fazer correção de provas e preparar seu conteúdo. Na escola investigada, o HTP acontece por áreas de conhecimento, em que os professores se reúnem com a coordenação de suas respectivas áreas para planejar, discutir melhorias, e organizar projetos.

Quadro 5 – Elaboração do Plano Anual

Elaboração do Plano Anual de 2018	
O que será feito?	Elaboração do Plano Anual de 2018, com participação dos representantes de todos os segmentos da comunidade escolar.
Por quê?	O Plano Anual abrange todas as atividades a serem realizadas pela escola durante o ano, ou seja, datas comemorativas, ações, projetos. Sua elaboração em conjunto viabiliza a oportunidade de descentralização de decisões e maior envolvimento da comunidade.
Onde?	Escola Ceti João dos Santos Braga
Quando?	Dezembro de 2017
Quem?	Professores, equipe gestora, representantes dos pais e servidores.
Como?	Reuniões, discussões e debates durante o HTP por áreas e coletivo (16h – 17h)
Quanto?	Sem custo.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

3.1.3 Reestruturação dos órgãos colegiados

No ano de 2017, segundo análise realizada, deveria haver eleição para a recomposição do conselho escolar e disciplinar. Entretanto, até o presente momento, isso não ocorreu. Os órgãos colegiados também não estão se reunindo mensalmente desde antes mesmo da troca da gestão, ou seja, desde junho de 2016.

Sabe-se que tanto o conselho escolar como o conselho disciplinar são órgãos que compreendem a representatividade da comunidade escolar. De natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora, tais órgãos devem pautar a

organização e a realização do trabalho pedagógico e administrativo da instituição escolar para que estes estejam em conformidade com a constituição, com a LDB, com o ECA, com o Projeto Político Pedagógico e com o Regimento da escola.

A importância da solidificação dos Conselhos Escolares é reconhecida pelo governo federal por meio do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), de 4 de abril de 2007, e do Decreto nº 6.094/07, que dispõem sobre a prática do “Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação”, o qual define 28 diretrizes pautadas em resultados de avaliação de qualidade e de rendimento dos alunos. A Meta nº 25 do Plano pretende, então, “fomentar e apoiar os conselhos escolares, envolvendo as famílias dos educandos, com as atribuições, dentre outras, de zelar pela manutenção da escola e pelo monitoramento das ações e consecução das metas do compromisso”.

O objetivo desta proposição é a orientação das ações dos órgãos colegiados para que estes se tornem atuantes, cumprindo rotinas, objetivos e traçando estratégias para o bom desempenho da escola.

Dessa maneira, propõe-se a formação de uma comissão responsável pela divulgação e pela eleição propriamente dita, vez que, durante as entrevistas, foi detectado que os órgãos colegiados não estavam se reunindo, deixando de exercer, assim, sua função administrativa e deliberativa na escola. A comissão deverá interagir com a comunidade para que esta possa escolher os seus representantes e participar do processo como um todo.

Dessa forma, o quadro 6 sintetiza a ação proposta a respeito dos órgãos colegiados:

Quadro 6 – Reestruturação dos órgãos colegiados.

Reestruturação dos órgãos colegiados	
O que será feito?	Novas eleições para a composição do: conselho escolar, conselho disciplinar e APMC
Por quê?	Para a reestruturação e o fortalecimento dos órgãos colegiados visando à participação dos representantes de cada segmento escolar, o que facilitará a implementação da gestão democrática e participativa.
Onde?	Escola Ceti João dos Santos Braga
Quando?	Dezembro de 2017.
Quem?	Professores, equipe gestora, representantes dos pais e servidores.
Como?	Reuniões, discussões e debates durante o HTP por áreas e coletivo.
Quanto?	Sem custo.

Fonte: Elaborado pela autora 2017

3.1.4 Implementação do projeto Pais Presentes, Filhos Eficientes

Foi constatado, por meio da análise documental da escola, bem como das respostas obtidas nos questionários e entrevistas durante a pesquisa de campo, que havia ausência de ações promovidas pela escola cujo objetivo fosse proporcionar maior envolvimento familiar. Desse modo, esta ação visa desenvolver um trabalho coletivo envolvendo a família nas atividades da escola, estimulando a sua participação no processo ensino-aprendizagem como parceiros e colaboradores, além de incentivar a valorização e respeito nas famílias e seus membros.

Essa ação deverá ser articulada pela gestão da escola em parceria com a Gerência de Projetos Educacionais da Secretaria de Educação em parceria com o Conselho Tutelar da Zona Norte. Esse projeto conta com um ciclo de palestras que

abordam temas como drogas, gravidez na adolescência, DST, higiene, educação ambiental, alimentação e qualidade de vida. O Conselho Tutelar será convidado para desenvolver palestras que chamem a atenção da família quanto às suas atribuições na vida escolar da criança e do adolescente, bem como a sua participação no ambiente escolar. Como a escola possui uma excelente estrutura física, não haverá grandes dificuldades para a realização das atividades dessa ação.

Além das palestras, haverá mapeamentos e identificação dos motivos que levam os alunos à evasão escolar; visitas às residências dos estudantes que forem identificados como infrequentes na escola; encaminhamento dos casos identificados aos órgãos responsáveis, o que deverá perdurar por todo o ano letivo.

Visto que o projeto viabilizará momentos de debates e socialização de ideias dará a oportunidade de resposta às necessidades expostas principalmente pelos pais, mães e responsáveis nos questionários, já que poderão expor suas opiniões, anseios e dúvidas a respeito da escola. O projeto fará com que a família sinta-se realmente parte da comunidade escolar, e se considere não só importante, mas também necessária no processo de gerenciamento da comunidade escolar.

O quadro 7 sintetiza a ação.

Quadro 7 – Projeto Pais Presentes, Filhos Eficientes

Implementação do Projeto – Pais presentes, filhos eficientes com parceria da GEPPAE – Gerência de Projetos e Ações Educacionais – Seduc AM	
O que será feito?	Implementação das ações do projeto, Pais presentes, filhos eficientes, na Escola Ceti João dos Santos Braga.
Por quê?	O projeto conta com ciclo de palestras e tem o objetivo de envolver a família na escola, o que responde à necessidade central da pesquisa.
Onde?	Escola Ceti João dos Santos Braga
Quando?	Março de 2018.
Quem?	Equipe gestora, professores, e equipe Geppae
Como?	Palestras.

Quanto?	Sem custo.
---------	------------

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

3.1.5 Legalização do PPP e do Regimento Interno

Por meio das análises, foi percebido que a construção do PPP, bem como do Regimento Interno, foi concebida de maneira individual, pois não contou com a participação da representação dos segmentos da escola. Esses documentos precisam estar alinhados às necessidades da comunidade na qual a escola está inserida e, por isso, precisam ser debatidos e construídos coletivamente. Segundo a fala dos servidores, nenhum dos documentos foi finalizado e aprovado. Dessa maneira, para que esse objetivo possa ser alcançado, propõem-se os seguintes passos:

- Criação de uma comissão de trabalho para cada um dos documentos;
- Levantamento da situação tanto do PPP como do Regimento Interno.
- Exposição do resultado do levantamento para o colegiado de professores e pedagogos;
- Criação de grupos de trabalho para a finalização dos documentos;
- Encaminhamento dos documentos finalizados para aprovação e validação.

Como a escola funciona em regime integral, além do HTP dividido por áreas de conhecimento, os professores contam com um horário de HTP coletivo o qual ocorre diariamente das 16 às 17h. Nesse horário, o corpo docente, juntamente com a equipe gestora, poderá organizar-se para realizar a presente sugestão.

O Quadro 8 traz o detalhamento desta ação:

Quadro 8 – Legalização do PPP e Regimento Interno

Legalização do PPP e Regimento Interno	
O que será feito?	Construção e conclusão dos documentos para que possam, de fato, entrar em vigor.
Por quê?	Os documentos são ferramentas cruciais para o funcionamento democrático da escola, se contarem com a

	participação de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.
Onde	Escola Ceti João dos Santos Braga
Quando?	Dezembro de 2017, janeiro e fevereiro de 2018.
Quem?	Professores, equipe gestora, representantes dos pais e servidores.
Como?	Reuniões, discussões e debates durante o HTP por áreas e coletivo.
Quanto?	Sem custo.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

3.1.6 Prestação de Contas

Por meio do questionário aplicado aos pais, mães e responsáveis foi observado que há uma insatisfação sobre como a escola tem compartilhado com a família a administração dos recursos financeiros recebidos pela instituição. A APMC, que não conta, hoje, com nenhum representante dos pais, mães ou responsáveis, tem, segundo eles, deixado a desejar no que diz respeito à prestação de contas.

O objetivo desta ação é expor com clareza para a comunidade a aplicação da verba recebida pela escola. A prestação de contas deverá acontecer no final de cada bimestre, quando o presidente da APMC terá um tempo na reunião bimestral para apresentar a situação financeira da escola.

Nesse momento nas reuniões bimestrais, o presidente da APMC deverá apresentar relatório detalhado com toda entrada e saída de recursos, bem como do valor atual do caixa. Ele deve, também, abrir a oportunidade para questionamentos e esclarecimentos de dúvidas. Como a reunião bimestral conta com uma pauta muito extensa, após a explanação, o presidente ou suplente deverá se dirigir a uma sala e permanecer lá durante o dia para que todos possam conversar e tirar eventuais dúvidas.

A APMC também deverá confeccionar um quadro contendo o resumo das aplicações financeiras do bimestre, o qual será fixado no *hall* da escola. Dessa maneira, toda a comunidade terá acesso às informações. A ação proposta consta no quadro 9:

Quadro 9 – Prestação de Contas

Prestação de Contas	
O que será feito?	Prestação de contas dos recursos investidos
Por quê?	Para a família, é importante saber como a escola tem gerenciado seus recursos
Como?	Nas reuniões bimestrais, por meio de exposição oral, e por meio de um quadro fixado no <i>hall</i> da escola.
Quem?	APMC
Quanto?	Sem custo.
Quando?	Bimestralmente no ano de 2018
Onde?	Escola Ceti João dos Santos Braga

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com as ações propostas neste PAE, espera-se que a escola investigada alcance a efetivação da gestão democrática e que as lacunas existentes em sua relação com a comunidade possam ser preenchidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção aborda algumas reflexões acerca do estudo de caso aqui realizado, levando em consideração o referencial teórico utilizado, os dados produzidos na pesquisa a partir das entrevistas com os servidores da escola investigada e dos questionários que foram aplicados aos pais, mães e responsáveis.

O objetivo principal deste estudo foi responder a seguinte pergunta: **de que maneira o distanciamento entre a gestão e a família tem prejudicado o processo da gestão democrática e participativa na escola Ceti João dos Santos Braga, localizada na cidade de Manaus, no estado do Amazonas?**

A escola investigada localiza-se em uma região de extrema vulnerabilidade social, o que faz com o que o corpo discente esteja exposto a inúmeras problemáticas sociais. Por isso, minha experiência como professora de Língua Inglesa na referida instituição, bem como o relacionamento que estabeleci com meus alunos me sensibilizaram em relação à sua realidade familiar, levando-me a questionar sobre as razões que impediam o estabelecimento de uma gestão democrática e participativa, que possibilitasse à família estar mais presente nas atividades da escola. Durante o percurso de investigação, fiz inúmeras elucubrações acerca da situação e foi possível perceber que é necessário que a escola busque o envolvimento familiar, pois, dessa maneira, a comunidade pode se sentir como parte indispensável do contexto escolar.

Durante a pesquisa, foi detectada, como ponto crítico, a centralização na gerência da escola, o que também impedia a efetivação da gestão democrática e participativa, além de afastar a comunidade das ações desenvolvidas pela escola, causando, assim, um enorme distanciamento da família, que não se sentia como parte integrante do processo educacional.

Dessa maneira, identificaram-se outros fatores que prejudicaram o processo democrático na escola, como o não funcionamento dos órgãos colegiados, a ausência de diálogo com o corpo docente, a falta de atitude da equipe gestora quanto à resolução de problemas cotidianos. Assim, o que se percebe é que a gestão se dava de forma totalmente personalista.

Outro fator importante para esta pesquisadora foi que a aplicação dos instrumentos permitiu uma melhor compreensão da visão da equipe gestora, dos professores e também da família em relação à questão central abordada. Foi

possível também entender, a partir da visão da família, o porquê do distanciamento, suas dúvidas, insatisfações e receber suas sugestões, o que evidenciou interesse em participar da escola.

Tendo como base essas informações, foi possível construir um Plano de Ação Educacional (PAE) e sugerir ações que viabilizassem a efetivação da gestão democrática e participativa, bem como a aproximação da família com a escola, considerando que, a partir dessas ações, pode haver melhoria da qualidade da educação.

Tanto a gestão democrática como a participação da família na escola são assuntos que têm sido amplamente discutidos no âmbito educacional brasileiro, daí a extrema importância do estudo dessas temáticas para a sociedade.

Para a realização da pesquisa, alguns entraves foram encontrados, tais como: divergências de horários entre a pesquisadora e os professores entrevistados, resistência por parte de alguns integrantes da equipe gestora em relação às entrevistas e dificuldade no acesso aos documentos da escola.

O Plano de Ação Educacional construído, se acatado, poderá contribuir para o fortalecimento de uma gestão mais democrática e participativa, não apenas na escola observada, como também em outras que tenham realidades semelhantes.

É perceptível que é necessário que não apenas existam pesquisas que falem sobre essa temática, mas também que as secretarias de educação busquem possibilitar o acesso e o conhecimento dessas pesquisas aos gestores, coordenadores distritais e regionais. Embora se percebam a importância do tema e os subsídios que fornece aos profissionais da educação, espera-se que este trabalho não se constitua apenas como documento de exigência acadêmica, gerando ganho pessoal e, sim, que se consubstancie como uma forma de retorno social ao Estado do Amazonas que, preocupado com a qualidade da educação que oferece, propicia esta oportunidade aos servidores. É notável a contribuição que este estudo pode oferecer, caso os departamentos da SEDUC sede, que são responsáveis pela gestão escolar, apropriem-se dele, podendo subsidiar ações e fortalecer a gestão, principalmente, podendo instituir escolas com caráter inerentemente democrático e participativo.

Para a pesquisadora, conhecer a realidade das famílias atendidas pela escola, bem como, suas expectativas e questionamentos é de extrema importância

para o processo de ensino e aprendizagem. A aproximação com os sujeitos da pesquisa fez com que muitos entraves do cotidiano escolar fossem explicados.

Por fim, é notável a contribuição que este estudo trouxe tanto para a escola, como relevante subsídio acadêmico e profissionais importantes para a pesquisadora, que atua como professora formadora, no Centro de Formação Padre José Anchieta, visto este trabalho ter servido como incentivo para se buscarem meios para apoiar a escola a conciliar os entraves oriundos do distanciamento da família, bem como aprimorar a sua prática pedagógica como formadora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKERMAN, N. W. **Diagnóstico e tratamento das relações familiares**. 1ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.

AMAZONAS (Estado). **Lei nº 2.600**, de 4 de fevereiro de 2000. Altera o nome da Secretaria Estadual de Educação. Manaus, AM, 2000.

_____. Secretaria de Educação e Qualidade de Ensino. Coordenadoria Distrital de Educação 07. **Manual da qualidade**. Manaus, AM, 2015.

_____. Coordenadoria Distrital de Educação 07. **Painel de gestão da Coordenadoria Distrital de Educação 7**. Manaus, AM, 2015.

_____. Sistema Integrado de Gestão Educacional (SIGEAM). **Sistema virtual**. Manaus, AM, 2015. Disponível em: Acesso em: 15 set. 2015.

_____. Secretaria de Educação e Qualidade de Ensino. SEDUC lança campanha “Educação no Novembro Azul”. **Artigo online**. 17 nov. 2016. Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br/2016/11/seduc-lanca-campanha-educacao-no-novembro-azul/>>. Acesso em: 25. jun. 2017.

_____. Secretaria de Educação e Qualidade de Ensino. Visando à redução do abandono escolar, Seduc lança o projeto “Pais presentes, alunos eficientes”. **Artigo online**. 23 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br/2016/06/visando-a-reducao-do-abandono-escolar-seduc-lanca-o-projeto-pais-presentes-alunos-eficientes/>>. Acesso em: 28. Jun. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. **Estatuto da Criança e do Adolescente 8069/90**. Brasília. MEC 2004.

_____. Portal da Educação. **Website**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

_____. Ministério da Educação. **Estatuto do Conselho Escolar**. 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/pr_lond_sttt.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2017

_____. Ministério da Educação. Seminário Internacional Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas. **Anais**. Abr. 2016. Disponível em: <<http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/anais.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

BROSE, M. **Metodologia participativa**: uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

CHARLOT, B. **Da relação com o saber**: elementos para uma teoria. Trad. B. Magne. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

COSTA, F. **O fracasso escolar e as deficiências na formação do professor**. 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/23750/1/O-Fracasso-Escolar-e-as-Deficiencias-na-Formacao-do-Professor/pagina1.html>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

CUNHA, J. A. **Psicodiagnóstico V**. 5ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

CUNHA, M. B. **Para saber mais**: fontes de informação em ciência e tecnologia. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2001.

DIAS, José Augusto. Gestão da escola. In: MENEZES, J.G. C. (Org.). **Estrutura e funcionamento da educação** – leituras. São Paulo: Pioneira, 1998. p.p. 258-282.

EPSTEIN, J. What principals should know about parent involvement. **Principal** 66. n. 3, p. 6-9, 1987.

_____. **Teacher attitudes and practices of parent involvement in inner-city elementary and middle schools**. Baltimore: Johns Hopkins University, Center for Research on Elementary and Middle Schools, 1989.

_____. School programs and teachers practices of parent involvement in inner-city elementary and middle school. **The Elementary School Journal**, v. 91, n. 3, p. 289-303, 1991.

_____. School and family partnerships. In: ALKIN, M. (Ed.). **Encyclopedia of Educational Research**, 6th edition. New York: MacMillan, 1992, p.1139-1151.

FARIAS, C. C. Direito Constitucional à Família. **Revista Brasileira de Direito de Família**, Porto Alegre, IBDFAM/Síntese, n. 23, abr.-mai., p. 5, 2004.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão?. In: **Revista Psicologia**: teoria e pesquisa, Brasília, Editora da UnB, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

JOWETT, S., & BAGINSKY, M. Parents and education: a survey of their involvement and a discussion of some issues. **Educational research**, v. 30, n.1, fev. 1988.

LAHIRE, B. **Tableaux de familles**: heurs et malheurs scolaires em millieux populaires. Paris: Gallimard, 1995.

_____. **L'esprit sociologique**. Paris: Éditions La découverte, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 4ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

_____. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

_____. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

____. **Adeus professor, adeus professora?** Novas exigências educacionais e profissão docente. São Paulo: Cortez, 2010.

LUCK, H. **A escola participativa:** o trabalho do Gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 1996.

____. A dimensão participativa da gestão escolar. **Gestão em Rede** (Brasília), Curitiba, v. 9, p. 13-17, 1998.

____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009

____. **Ação integrada:** administração, supervisão e orientação educacional. 9ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

____. A evolução da gestão educacional: uma mudança paradigmática. In: _____. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

____. A construção da concepção de gestão. In: _____. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

____. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. São Paulo: Cortez, 2002

____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 2ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MATOS, A. C. **As famílias não fundadas no casamento e a condição feminina.** Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

MANAUS. CETI João dos Santos Braga – **Índices Educacionais.** 2015. Disponível em: <www.cetijsbbraga.com.br>. Acesso em: 20 fev. 2017.

MEIRA, M. C. Fracasso escolar: de quem é a culpa?. **Artigo online**, INESP – Instituto de Ensino Superior de Pesquisa/UEMG- Universidade do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/61382150/8-3-FRACASSO-ESCOLAR-DE-QUEM-E-A-CULPA>> Acesso em: 10 nov. 2016.

MENEZES, E. T.; SANTOS, T. H. **Verbete Dia Nacional da Família na escola.** Dicionário Interativo da Educação Brasileira – Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/dia-nacional-da-familia-na-escola/>>. Acesso em: 12 de dez. 2017.

NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta: 5W2R – Plano de ação para empreendedores. **Documento online.** 2014. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

PARO, V.H. Conselho de escola na democratização da gestão escolar. In: BICUDO, M. A. V.; SILVA JR, C.A. (Orgs.). **Formação do educador e avaliação educacional** – organização da escola e do trabalho pedagógico. v. 3. São Paulo: UNESP, 1999. p. 209-219.

____. **Gestão democrática da escola pública**. 5. ed. São Paulo: Ed. Xamã, 2000.

____. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001, p. 53-62

____. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2002.

____. **Qualidade do ensino**: a contribuição dos pais. Série: Cadernos de Gestão. São Paulo: Xamã, 2007.

OBSERVATÓRIO DO PNE. **Website**. Disponível em:
<<http://www.observatoriodopne.org.br/metas-pne/16-professores-pos-graduados>>.
Acesso em: 15 de nov. 2016.

PIAGET, J. **Para onde vai a educação?**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2007.

POLITY, E. Pensando as dificuldades de aprendizagem à luz das relações familiares. In: POLITY, E. **Psicopedagogia**: um enfoque sistêmico. São Paulo: Empório do livro, 1998.

REGO, T. C. **Memórias de escola**: cultura escolar e constituição de singularidades. Petrópolis - RJ: Vozes, 2003.

SALES, A. M., & SILVA, T. L. **As causas e consequências do fracasso escolar**. Faculdade de Rolim de Moura – Farol Centro de Pós- graduação Lato Sensu. Paraná, 2008. Disponível em: <<http://sergioetatiene.blogspot.com/2009/01/as-causas-e-consequencias-do-fracasso.html>>. Acesso em: 2 dez. 2016.

STEINBERG, L. **10 princípios básicos para educar seus filhos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

TORO, B. **O que os novos pensadores têm a ensinar**. São Paulo: Agosto. Ano 17. n.154, 2002.

VEIGA, Ilma P. A. Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: (Org.). **Projeto Político Pedagógico**: uma construção possível. 3ed. Campinas: Papirus, 1997.

____. Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino. In. FINGER, A. et al. **Educação**: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

VYGOSTKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

YAEGASHI, S. Família, desenvolvimento e aprendizagem escolar: um olhar psicopedagógico. In: ROSIN, S.; MONTEIRO, E. **Infância e práticas educativas**. Maringá: EDUEM, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Entrevista Professores

Me chamo Fernanda Gurgel e sou aluna do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juíz de Fora. Minha pesquisa aborda a Gestão Democrática e a participação da família. Pretendo investigar de que maneira o distanciamento entre a escola e a família tem dificultado a efetivação da gestão democrática na escola. Por isso, esse questionário é destinado aos professores desta instituição de ensino. Ressalto que as respostas são apenas para fins de pesquisa, sua participação é voluntária e será mantida no anonimato. Desde já, agradeço por sua cooperação.

- 1) Qual a sua formação e há quanto tempo trabalha no magistério?
- 2) Há quanto tempo você trabalha no CETI – JOÃO DOS SANTOS BRAGA
- 3) Em sua opinião, quais as principais características da gestão democrática e participativa?
- 4) Você acredita que a escola tem sido gerenciada de forma democrática? Por quê?
- 5) Quais são os maiores entraves para que isso aconteça?
- 6) Como é dividido o trabalho no interior da escola? Os órgãos colegiados funcionam regularmente?
- 7) Você acredita que os órgãos colegiados da escola exercem sua função de forma deliberativa? (participando da tomada de decisões, acompanhando processos que envolvem a melhoria da escola, monitorando recursos a serem aplicados etc..)?
- 8) Quem participou da construção do PPP da escola? Como se deu sua elaboração?
- 9) E do regimento interno? Como se deu sua elaboração?
- 10) Como você vê a relação da família com a escola?
- 11) Em sua opinião, há ações que promovam o estreitamento desse vínculo?
- 12) Em sua opinião, como os professores podem auxiliar para o maior envolvimento da família nas ações promovidas pela escola?
- 13) Você considera que as suas necessidades e as necessidades dos alunos, pais e demais membros da comunidade escolar são devidamente supridas?

APÊNDICE B – Entrevista Equipe Gestora

Me chamo Fernanda Gurgel e sou aluna do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juíz de Fora. Minha pesquisa aborda a Gestão Democrática e a participação da família. Pretendo investigar de que maneira o distanciamento entre a escola e a família tem dificultado a efetivação da gestão democrática na escola. Por isso, esse questionário é destinado à equipe gestora desta instituição de ensino. Ressalto que as respostas são apenas para fins de pesquisa, sua participação é voluntária e será mantida no anonimato. Desde já, agradeço por sua cooperação

- 1) Qual a sua formação e há quanto tempo trabalha no magistério?
- 2) Qual sua função na escola e há quanto tempo a exerce?
- 3) Em sua opinião, quais as principais características da gestão democrática e participativa?
- 4) Na visão da equipe gestora, como tem sido a participação da família na escola?
- 5) Qual a importância da presença da família?
- 6) Quais ações a escola tem promovido para aproximar a família?
- 7) Que atitudes a escola tem tomado em relação às problemáticas sociais envolvendo a família dos alunos com problemas de aprendizagem?
- 8) Há alguma meta específica para este ano em relação à família na escola?
Em caso positivo, qual seria?
- 9) Como é a relação da equipe gestora com os pais e responsáveis dos alunos?
- 10) Há muitos entraves no estabelecimento de comunicação entre ambas?
- 11) Como aconteceu a construção dos documentos que regem a escola, como PPP e Regimento Interno?
- 12) Houve alguma representante de pais ou responsáveis na elaboração dos documentos que regem a escola?
- 13) Você considera importante a participação da família na elaboração e supervisão desses documentos? Por quê?
- 14) Como acontece a escolha da representação de pais e responsáveis nos órgãos colegiados da escola?
- 15) Você acredita que a escola tem suprido os interesses da comunidade na qual está inserida? Explique.

APÊNDICE C – Questionário – Pais

Me chamo Fernanda Gurgel e sou aluna do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juíz de Fora. Minha pesquisa aborda a Gestão Democrática e a participação da família. Pretendo investigar de que maneira o distanciamento entre a escola e a família tem dificultado a efetivação da gestão democrática na escola. Por isso, esse questionário é destinado aos pais e responsáveis dos alunos matriculados nessa instituição de ensino. Ressalto que as respostas são apenas para fins de pesquisa, sua participação é voluntária e será mantida no anonimato. Desde já, agradeço por sua cooperação.

		Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	Compareço à escola regularmente para acompanhamento e supervisão da vida escolar do meu filho.					
2	Compareço à escola regularmente para reuniões de pais.					
3	Compareço à escola regularmente para eventos da escola (festas, comemorações, eleições etc).					
4	Considero-me presente na escola.					
5	Tenho conhecimento sobre o que é o conselho escolar e entendo sua função.					
6	Tenho conhecimento sobre o conselho disciplinar e entendo sua função.					
7	Tenho conhecimento sobre o que é a APMC e entendo sua função.					
8	Conheço meus representantes em cada órgão colegiado.					
9	A escola me deixa informado(a) sobre como tem gerenciado os recursos financeiros que recebe.					
10	A escola se importa com a minha opinião.					
11	Eu me sinto livre para expressar minha opinião, caso não concorde com algo que ocorre na escola.					
12	As necessidades da comunidade são atendidas pela escola.					
13	Já passou por alguma situação com seu filho (como problemas com notas, furtos, relacionamento com colegas/professor, documentos) em que a escola não pôde ajudar? Qual?					
14	Já passou por alguma situação com seu filho (como problemas com notas, furtos, relacionamento com colegas/professor, documentos) em que a escola pôde ajudar? Qual?					
15	Qual sugestão você daria à gestão da escola para que o envolvimento da família fosse mais significativo nas ações promovidas pela escola?					