

**OS IMPACTOS DA GESTÃO E A ARTICULAÇÃO COM A FAMÍLIA NA ESCOLA**

*(THE IMPACTS OF MANAGEMENT AND THE RELATIONSHIP WITH THE FAMILY AT SCHOOL)*

Maria Valnice Carolino<sup>1</sup>Monike Couras Del Vecchio Barros<sup>2</sup>Rosângela Couras Del Vecchio<sup>3</sup>**RESUMO**

Este artigo teve como objeto de estudo a gestão e a articulação com a família na escola e seus objetivos específicos foi compreender e explicar como o gestor pode tornar-se um articulador mediador entre a escola e a comunidade. Ele deve incentivar a participação respeitando as pessoas e suas opiniões no que chamamos de gestão democrática. O referencial teórico que deu suporte a pesquisa constituiu de estudos e pesquisa sobre direção de escola destacando os autores seguintes: José Augusto Dias, Vitor Henrique Paro, José Carlos Libâneo, Heloisa Luck, Carvalho, Chalita. A metodologia utilizada iniciou-se com o estudo de textos sobre gestão e seguiu-se de pesquisa bibliográfica. A hipótese inicial foi que a atuação da gestão como articuladora faz diferença nos resultados dos alunos. Os resultados da pesquisa confirmaram esta hipótese, atestando que uma boa atuação do núcleo gestor e o bom funcionamento da escola podem significar preocupação com a educação e ao mesmo tempo contribui com a elevação do nível cultural dos alunos. Compreendemos, portanto, que nessa perspectiva é possível pensar na educação como um instrumento que possibilite as camadas populares de uma ampliação do universo cultural. O funcionamento da escola e, sobretudo, a qualidade da aprendizagem dos alunos dependem de boa direção, ou seja, de formas democráticas e eficazes de gestão do trabalho escolar. É preciso estar claro que a direção e a administração da escola são meios para garantir os objetivos educacionais.

**Palavras-chave:** Gestão. Articulação. Família. Comunidade.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração (2019) e graduação tecnólogo Processos Gerenciais pela Faculdade Ateneu - FATE (2009), MBA em Administração e Negócios pela Faculdade Ateneu - FATE (2016), Especialização em Gestão Escolar - FATE (2016). Atualmente sou aluna do mestrado em Administração pela Universidad UNIDA e da Pós-graduação Didática do Ensino Superior com Tutoria em EAD pelo Centro Universitário Ateneu (UniAteneu). No período de 2010 a 2017 atuou como Coordenadora do Instituto IPCP, que atua com os cursos de Mestrados e Doutorados no Exterior, Portugal - Universidade do Porto, Paraguai - Universidades Americana e Unida, experiência com intercâmbios em outros países como Angola, Paraguai, fechando parcerias com Faculdades na captação de novos alunos e palestras. E-mail: valnicecarolino@gmail.com

<sup>2</sup> Doutoranda em Saúde Coletiva pela UNIFOR, Mestre em Saúde Coletiva pela UNIFOR, Especialista em Fisioterapia Cardiorrespiratória pela UNIATENEU e Bacharel em Fisioterapia pela Unichristus. E-mail: monikecourasdelvecchio@gmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Ciências da Educação pela Universidad Americana com revalidação pela Universidade Anhanguera de São Paulo, assim como doutorado em Administração pela Universidad de la Integracion de las Americas e mestrado em Ciências da Educação pela Universidad San Lorenzo, Especialista nas áreas de Educação e Administração de Negócios. Graduada e Licenciada em Pedagogia com Habilitação em Administração Escolar pela Universidade de Fortaleza, Graduada em Formação de Professores em Regime Especial com Habilitação em Português e Inglês pela Universidade Estadual Vale do Acaraú. Experiência nas áreas de docência e gestão com ênfase: educação, custo, inovação, motivação, crescimento, comunicação e capacitação, motivação, estratégias, crescimento. E-mail: dra.rosangela.delvecchio@gmail.com

**ABSTRACT**

This article has as object of study management and liaison with the family in the school and its specific objectives was to understand and explain how the manager can become an articulator mediator between school and community. It should encourage participation respecting people and their opinions on what we call democratic management. The theoretical framework that supported the research consisted of studies and research on school leadership highlighting the following authors: José Augusto Dias, Paro Vitor Henrique, José Carlos Libâneo, Heloisa Luck, Carvalho, Chalita. The methodology began with the study of texts on management and follow up of literature. The initial hypothesis was that the performance management as an articulator makes a difference in student outcomes. The survey results confirmed this hypothesis, stating that a good performance of the core manager and well-functioning school can mean concern with education and at the same time contribute to raising the cultural level of students. We understand, therefore, that this perspective is possible to think of education as an instrument enabling the working classes in an expansion of the cultural universe. The operation of the school and especially the quality of student learning depend on good leadership, or of democratic forms and effective management of school work. It must be clear that the direction and administration of the school are a means to ensure the educational objectives.

**Keywords:** Management. Coordination. Family. Community.

**1 INTRODUÇÃO**

Cada vez mais a sociedade brasileira vem sinalizando para a necessidade de a escola investir em um trabalho que promova aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, em todos os níveis de ensino, de modo que sejam desenvolvidos conhecimentos, habilidades e atitudes que a contemporaneidade demanda.

Esse é um trabalho que deve mobilizar, de forma permanente, professores, funcionários e demais integrantes da comunidade escolar para que todos se responsabilizem pela gestão do conhecimento e da aprendizagem. Em relação ao aluno, é importante que ele seja estimulado a pensar de forma crítica, as situações que se apresentam no cotidiano da escola, buscando desenvolver sua autonomia, sua capacidade de tomar decisões diante de situações do cotidiano, seu senso de cidadania e sua capacidade de se relacionar com o outro.

Nessa perspectiva, a Gestão escolar assume um novo papel que ultrapassa a administração, a supervisão e orientação do processo educacional, em seu sentido mais tradicional. Isso porque a Gestão Escolar carrega uma complexidade de ações a serem desenvolvidas pelo gestor que vão desde o conhecimento da função social da escola até as

formas mais adequadas de condução do trabalho na escola, para que se aumentem as chances de ensino aprendizagem no ambiente educativo. Na formação do Gestor Escolar, então, ganharam relevância os estudos que abrangem as funções sociais da escola, a gestão democrática, o gerenciamento dos recursos humanos, o processo de ensino-aprendizagem, o gerenciamento dos recursos físicos, de recursos financeiros, do patrimônio da escola, avaliação institucional, bem como sobre a liderança voltada para ações integradoras de todos os participantes do ambiente escolar, consolidado em prática de gestão que fortaleça os vínculos entre a escola, a família e comunidade.

## **2 O PAPEL DA GESTÃO COMO ARTICULADORA COMUNITÁRIA**

O envolvimento da gestão escolar com a comunidade é fundamental. Entretanto, qual seria o modelo de gestão que poderia melhor atender aos objetivos desta comunidade? Esta é a questão central desse artigo que nos propomos refletir sobre o tipo de gestão escolar mais adequado aos interesses da comunidade. A partir da avaliação dos limites da democracia concluímos que o conceito de gestão mais apropriado à comunidade escolar é o de gestão democrática.

É interessante verificar também como o conceito de gestão escolar evoluiu com o passar dos anos, do que seria gestão escolar e permitir pensar em gestão no sentido de gerir uma instituição escolar desenvolvendo estratégias no cotidiano com a finalidade de uma democratização da gestão educacional.

Conforme apontado por Lück (2000, p.11), gestão escolar:

Constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Menezes e Santos (2002) definem a Gestão Escolar como a expressão relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos.

Nos dias de hoje podemos ver o perfil do gestor da atualidade ter necessidade de repensar alguns fundamentos na educação, e de como iniciar conceitos sobre educação, quebrando novos paradigmas como relação à interdisciplinaridade, pedagogia de projetos, temas geradores de pesquisa em sala de aula, uma construção do conhecimento e habilidades.

Práticas que vem abrindo caminhos para uma reflexão. Segundo W. E. Deming, administração e liderança não são necessariamente a mesma coisa, os líderes podem ser quaisquer empregados, de qualquer nível, que tenha uma visão (ou atendam a visão da organização) e possam liderar os outros. É necessário, numa escola, “embutir” nos docentes o primeiro axioma W. E. Deming, ou seja, que eles devem se transformar em líderes dentro da sala de aula.

Como todo processo pedagógico também o perfil do aluno que a escola se propõe a de ser fruto da construção e responsabilidade de todos. Sua definição pode ser desenvolvida a partir da equipe diretiva, a qual propõe para a comunidade escolar interna (alunos, funcionários e professores) e externa (família, comunidade, associação de bairro.) um referencial para o perfil que se pretende adotar. (HENGENÜHLE, 2004, p.43).

Compreendemos assim que a gestão escolar e a comunidade estejam profundamente articuladas já que a escola não é uma soma de partes, mais um todo interligado que busca articular as orientações dos poderes públicos e pensar pedagógico a sua prática do dia a dia.

Verifica-se, conforme a coleção “Gestão Escolar” (2005) que a participação da comunidade na escola tem sido incluída como um dos princípios da gestão democrática não só no Brasil, como nas reformas educacionais que vem sendo encaminhadas em outros países, pelo que a presença dos pais representa na escola, como elemento de acompanhamento de sua função social. Por outro lado, os trabalhos, sobre a escola eficaz mostram que quando há no grupo familiar da criança o reconhecimento da importância da educação para a sua vida. Ainda que esse grupo não tenha constituição de uma família nuclear, cria-se um ambiente que encoraja a aprendizagem, fazendo com que o aluno se saia melhor na escola.

Ainda de acordo com a coleção “Gestão Escolar” as escolas devem envolver de forma significativa as famílias na educação de suas crianças. Esse envolvimento, contudo, deve ir além dos eventuais encontros de pais. Eles devem incluir entre outros aspectos, a identidade que podem ajudar a fazer a ligação entre os objetivos da escola e os objetivos sociais do grupo ou comunidade aos quais os pais e alunos pertencem. Outros trabalhos mostram o impacto do Conselho Escolar no desempenho dos alunos.

Estudos realizados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica - SAEB indica que existe estreita associação entre a implementação de conselhos escolares, com a participação efetiva dos pais, e o resultado obtido pelos alunos nas provas aplicadas. Assim é considerado um indicador de qualidade da escola o estímulo que ela fornece para a participação dos pais na vida escolar dos filhos e para a participação da comunidade como um todo

No que diz respeito à importância da comunidade na escola, Libâneo em seu livro *O Sistema de Organização e de gestão da escola: Teoria e Prática* (2001, p. 349), concebe a gestão como sendo um conjunto de todas as atividades “de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo cumprimento das atribuições de cada membro da equipe a realização do trabalho em equipe a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho”. Como nos explica o autor, “Essa definição se aplica aos dirigentes escolares, mas é igual aplicável aos professores, seja em seu trabalho em sala de aula, seja quando são investidos de responsabilidades, no âmbito da organização escolar” (2001, p. 349). Por gestão democrática compreendemos ainda citando Libâneo (2001, p. 326) a que combina “a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação das decisões com as ações efetivas” da instituição escolar. Essa gestão tem como princípios a “autonomia da escola e da comunidade educativa”. Que deve participar ativamente da tomada de decisões escolares.

O autor defende estudos que mostram o modo de funcionamento de uma escola que faz diferença nos resultados escolares dos alunos. Embora as escolas não sejam iguais, não sendo possível estabelecer regras e procedimentos organizacionais de validade geral, as pesquisas contribuem para a indicação de características organizacionais que podem ser úteis para a compreensão do funcionamento delas, consideradas os contextos e as atuações escolares específicas. (LIBÂNEO, 2003, p. 302).

Verifica-se, conforme o autor que o fazer pedagógico requer um comportamento coletivo e um compartilhar de responsabilidades com vista à formação dos alunos.

“Nestas reflexões iniciais parece relevante incluir um estudo que discute de modo amplo a atuação do diretor, independente do impacto das novas políticas” (DIAS, 1967, p.1970).

O autor aponta problemas de recrutamento e de formação dos diretores observa uma crítica ao diretor que não acompanha o ritmo de desenvolvimento social e econômico do país como uma orientação divorciada da realidade em que estamos vivendo.

Para Dias, “Diretor mal preparado, que se contenta em atender mediocrementemente aos imperativos de uma rotina cega não tem condições para procurar novos rumos para atividade educativa de sua escola” (p.7).

O autor defende o apoio dos usuários, pois a escola publica depende do apoio da comunidade a que serve para atingir com eficiência seus objetivos.

O autor define ainda a importância da direção para a vida da escola e que o funcionamento de uma escola integrada em seu programa de trabalho pode apresentar características como: assiduidade de funcionários, professores entusiasmados e dedicados, alunos disciplinados.

Para Dias, “quando há um clima de confiança no trabalho realizado há a certeza de estar-se desenvolvendo algo de bom e genuinamente útil a comunidade, há a segurança de reconhecimento pelos resultados obtidos” (p.11).

Portanto, um diretor é apontado como um elemento muito importante para a vida de uma escola podendo ser observada pelo bom funcionamento da escola que se apresenta bem integrada em seu programa de trabalho.

No que diz respeito a importância da função social da escola Carneiro (2000, p 77) destaca que: “as decisões centralizadas no diretor cedem lugar a um processo de resgate da efetiva função social da escola, através de um trabalho de construção coletiva entre todos os agentes da escola e destes com a comunidade”.

Vale lembrar que as perspectivas com relação ao que se espera daqueles com quais se compartilha a gestão devem ser bastante positivas, pois conforme Gomes (2005), muitos estudos demonstraram que aquilo que se espera de alguém tende a influenciar no seu comportamento e, conseqüentemente, no resultado de suas ações.

Criar um ambiente participativo é condição essencial para que as pessoas assumam e controlem o próprio trabalho, sintam-se partes do processo e se envolvam com mais afinco, determinação e empreendimento na busca por resultados satisfatórios. Valorizar cada função exercida no espaço escolar – professores, orientadores educacionais, secretarias, psicólogos entre outros é imprescindível para que se obtenha o apoio, o envolvimento e o comprometimento dos profissionais com as tarefas que devem desempenhar no exercício de suas funções. Além disso, abra Movay *etal.* (2003) salientam que, apesar de suas particularidades, os sujeitos que integram a escola carregam o potencial gerador de um

conhecimento global, capaz de colaborar para a diminuição da exclusão e para a promoção de uma maior integração social.

Os autores defendem que a integração com a comunidade e o fator de fortalecimento institucional e de promoção da cidadania no entorno escolar. Uma gestão compartilhada no convívio cotidiano é uma forma privilegiada de aprender e socializar saberes, construir valores de uma vida cidadã e de envolver atitudes de cooperação, solidária e responsável.

Assim sendo a gestão democrática do ensino público é um princípio constitucional fortalecido pela LDB e distingui-se pela prática dos seus gestores associada a uma visão de educação emancipadora, que é a função social da escola, as demandas da sociedade do conhecimento e a necessidade de se promover interfaces com a comunidade exigem um gestor capaz de identificar e implementar espaços de aprendizagem compatíveis com uma educação participativa que assegure a construção de uma escola solidária, democrática, competente, capaz de responder satisfatoriamente as demandas e expectativas da comunidade.

### **3 O PAPEL DA FAMÍLIA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM E DE ACOMPANHAMENTO ESCOLAR DOS FILHOS**

Sabemos que a família é o início ou o fim de tudo na formação de uma criança. Ela pode construir um ser humano ou ser foco destrutivo e mórbido da sua vida.

A família tem uma função educativa que deveria começar desde o nascimento do filho. Nós pais, assumimos a função de protetores e provedores mais facilmente do que educadores. Isto acontece por diferentes motivos, centrados na dificuldade de nossa própria educação ou pelo estresse da vida moderna, que nos impede de estar mais com nossos filhos, situação que nos enche de culpa. Em consequência, não nos damos o direito de desenvolver o papel de educadores. Educar inclui também a colocação de limites e, conseqüentemente, o ato de frustrar. (MORIYA, 2000, p. 46).

É na família que experimentamos os sentimentos mais profundos de amor e ódio, alegria e tristezas, encontros e desencontros, brigas e harmonia. É na família que aprendemos uma das coisas mais complicadas para o ser humano: aprendemos que somos capazes de agredir e ferir as pessoas que mais amamos nesse mundo. E é nesse universo de conflitos que surge a afetividade.

A família é o lugar de nossas brigas, de nossos gritos e do nosso amor. Uma família sadia sempre tem momentos de grata e prazerosa emoção alternados com momentos de tristezas, discussões e desentendimentos. Mas é na própria família que essas reparações podem ser feitas, através do entendimento, do perdão tão necessário e da aprendizagem de como devemos nos preparar adequadamente para sermos suficientes para cuidar de nossos próprios filhos, que serão os frutos de nossa família. (CAPELATTO, 1999, p.7).

A família tem como função fundamental exercer o cuidado. O cuidado é exercido por meio dos limites que os pais aplicam aos filhos. Limites são as atitudes não-verbais dos pais que mostram a esses filhos que seu amor é constante, seu desejo de cuidar é sempre presente e que essa criança/ adolescente pertence a esses pais até que seja capaz de se tornar um adulto autônomo e suficiente para se cuidar, se proteger e cuidar daqueles que vier a ter sob sua responsabilidade.

São os pais que devem dirigir a vida do filho ainda adolescente, mostrando-lhe os “sins” e os “nãos” que regulam as suas saídas, as suas amizades, a hora de chegar em casa, o momento de dirigir o carro, namorar e fazer sexo, implicando-se, assim, nas escolhas ainda imaturas desse jovem.

É na relação com os pais (ou pessoa que os represente afetivamente) que a criança descobre o mundo e aprende a ser ela mesma. E, para obter o sucesso na criação de um filho, é preciso seguir alguns caminhos instintivos, aprendidos e orientados.

Mas nossas famílias passam por dificuldades e muitos pais precisam buscar parceiros para a educação de seus filhos; são esses parceiros que poderão, com a devida autorização desses pais, auxiliar as crianças e os jovens naquilo que os próprios pais não dão conta de fazer.

Nos últimos anos temos refletido muito sobre a questão do tempo, do espaço e da disponibilidade dos pais em relação aos cuidados para com os filhos.

Ouvimos falar muito em contemporaneidade, tempos modernos, “*fast food*”, rapidez, mas desde a revolução industrial as mulheres conquistaram seu espaço no mercado de trabalho e passaram a dividir com os homens o sustento do lar. Essa conquista da mulher trouxe grandes mudanças na estruturação familiar. Mudanças que proporcionam muitos ganhos para as mulheres, mas, em contrapartida, deixaram muitas de nossas crianças “órfãs”.

Independente desses fatos históricos da revolução científica e da mudança no sistema familiar, os pais são (ou deviam ser) os primeiros cuidadores de seus filhos. Mas, na mesma proporção e velocidade em que a tecnologia avança, vemos crianças indo mais cedo para os

berçários, ou sendo entregues à empregadas e escolas que terão nas mãos o dever e a responsabilidade de cuidar e educar uma criança que não lhes pertence.

Esses mesmos pais que pedem a outros que eduquem seus filhos, muitas vezes transferem suas dificuldades e não autoriza seus parceiros a exercerem, em seus nomes, as funções necessárias para esta educação, o que implicaria na colocação de regras, limites e uma rotina baseada na coerência, no exercício da autoridade e da continência.

Toda criança/adolescente precisa ser tratada com coerência para evitar o sentimento de ser injustiçada. Toda criança/adolescente poderá se tornar agressiva se perceber que seus cuidadores (pais, professores, babás) não aplicaram as regras estabelecidas. Ex.: um adulto não deve virar as costas para a criança/adolescente quando ele se comporta mal. Deve lidar com a situação imediatamente, caso contrário, a pequena crise que se pensava poder ignorar poderá se ampliar, tornando-se um confronto de grandes proporções. Uma pequena infração pode parecer trivial, mas para a criança/adolescente é tão significativa quanto qualquer outra.

Quando os pais se tornam parceiros com outros educadores, é preciso que todos adotem a mesma abordagem. Se perceberem que uma criança/adolescente se comporta mal é preciso que alguém interfira, não necessariamente os pais, e que essa intervenção não signifique uma ameaça aos demais cuidadores envolvidos com a criança/adolescente. Pelo contrário, essa intervenção é extremamente necessária e importante para o crescimento psicossocial de um ser em formação, pois os limites são atos que dirigem a vida das crianças e adolescentes. Por exemplo, uma babá só pode dar um limite à criança se seus pais a autorizarem a isto, caso contrário, não será uma parceria, mas sim uma transgressão. Por outro lado, os pais não podem se sentirem ameaçados ou culpados por permitir que os outros participem e os auxiliem na educação de seus filhos.

Outro exemplo acontece quando os pais interferem nas regras da escola que escolhem para o próprio filho, ou seja, uma criança que é suspensa e os pais brigam com a escola exigindo que o aluno seja aceito de volta. “O contexto global no qual a criança existe quer seja na escola ou em cãs, deve ter uma filosofia e uma abordagem coerentes”. (TRAIN, 1997, p.163).

Com a desvalorização das funções parentais não é raro vermos pequenos ditadores e narcisos comandando o lar, a escola, seus grupos, etc. Tudo têm e tudo deve funcionar conforme suas vontades.

Com tantas mudanças e transformações sociais, culturais e econômicas, muitos pais perderam suas referências e passaram a acreditar no mito de dizer não aos filhos poderá traumatizá-los, o que os distancia ainda mais da tarefa de cuidar.

Em nossa prática profissional temos buscado respostas para questões que nos inquietam: o que leva os pais a terem dificuldades com o não? Será apenas o medo de traumatizar, a culpa pela ausência ou a dificuldade por parte dos pais para suportar as birras, os choros, os sapateados e as manipulações dos filhos, o mais fácil acaba sendo o deixar fazer tudo o que querem, evitando o insuportável. Com isso, percebemos a perda do humano e vemos crescer individualmente, a necessidade do prazer imediato, a troca do ‘ser’ pelo ‘ter’.

Segundo Capellato (200), esses mitos individuais criam uma relação muito íntima com uma doença mental, o que não acontece quando trabalhamos com um mito maior. Os pais criam mitos individuais sobre seus filhos e isto é terrível para eles.

O abuso da permissividade e a falta dos “nãos” fazem com que se quebre um mito muito maior, impedindo que a criança/adolescente consiga esperar prazerosamente por um objeto de desejo sem abrir mão dele, o que representa a marca da saúde mental (saber esperar para ter).

Quando não ocorre essa espera, o homem torna-se insensível, substitui o desejo (o que nos mantém vivos e faz com que cuidemos daquilo que obtemos desejo e não pela necessidade) e aproximamos da doença mental pela perda da capacidade de desenvolver a afetividade (psicopatias-doença mental causada pela falta de afetividade).

No meio desse caos no qual vivemos, onde há espaço, tempo e disponibilidade para cuidar e educar o outro?

Para evitarmos uma destruição humana, é preciso que os pais resgatem suas funções e aprenda a exercê-las. É preciso que os pais aceitem suas próprias limitações e suportem suas próprias frustrações. É preciso que recebam um cuidado que os possibilite a cuidar de alguém.

Um cuidado, uma escuta, que deve ser oferecida por alguém que tem a consciência de que eles enxergam, sem a necessidade que lhes digam onde estão errando, pois isso os pais sempre sabem. Mas como oferecer ajuda se a nossa sociedade impede que as pessoas assumam com tranquilidade suas limitações e dificuldades, impossibilitando a todos que caem nessa armadilha, à busca de um crescimento e amadurecimento pessoal e, conseqüentemente, o cuidado com o outro?

A maior parte do descuido e das agressões psicológicas sofridas pelas nossas crianças/adolescentes está ligada à percepção que os pais têm de suas falhas e a negação de suas limitações, tornando-os sempre frustrados diante das suas tarefas como educadores.

As prioridades hoje, dentro da sociedade, são as posses materiais, pois quem não tem nada, não vale nada. “A doença e o desemprego agravam o problema, estimulando um sentimento negativo de identidade, que se refletirá sobre as crianças” (TRAIN, 1997, p. 84).

É preciso descobrir o prazer que existe no ato de cuidar do outro para torná-lo um “ser” melhor!

A nossa sociedade começou a adoecer nos últimos trinta anos, quando as relações começaram a ser adulteradas e passaram a ser baseadas no individualismo, na indiferença. Vivemos em uma sociedade sem amor e sem afetividade, sentimentos que nos diferenciam dos animais. (CAPELATTO *apud* MORIYA, 2000, p.47).

Em uma educação centralizada na formação do caráter moral das pessoas, é evidente que a família desempenha um papel muito importante, tendo em vista que os pais são os principais responsáveis pela educação dos seus filhos (MENESES, 1999).

Como linhas paralelas que devem andar juntas, a família e a escola continuam exercendo seu papel para formação desses indivíduos. Portanto, essas duas instituições sociais representam uma via de mão dupla no processo de aprendizagem do ser humano (MENESES, 1999).

A família é um conjunto de pessoas que se unem pelo desejo de estarem juntas, de se completarem. A escola, por sua vez, ao se unir com a instituição familiar, terá mais chance de oferecer com mais qualidade seu trabalho pedagógico.

O acesso à educação formal e informal são tarefas das duas, que trabalhando juntas poderão ter mais sucesso. No momento em que as duas andarem juntas, muito dos problemas enfrentados pela escola poderão ser superados. (EVANGELISTA, 2003)

É necessário que os pais participem do cotidiano escolar de seus filhos, comprometendo-se com a escola, a fim de juntas, gerarem no educando a certeza de que ambas trabalham pelo bem-comum do aluno/filho (MENESES, 1999).

A escola necessita do apoio e da participação da família, estimulando e aproveitamento as iniciativas dos pais em favor da aprendizagem do filho, envolvendo a

família na elaboração da proposta pedagógica e nos projetos que venham a beneficiar a todos (MENESES, 1999).

Segundo o autor acima citado e seus colaboradores (1999), antigamente a escola e os professores se recusavam a qualquer contato informal com os pais de seus alunos, por acharem que sua presença não tinha relação alguma com o trabalho pedagógico. No entanto, essa visão mudou: a escola está cada vez mais certa de que a aprendizagem dos alunos está relacionada com a participação e o interesse dos pais nas tarefas dos filhos. Assim sendo, esse distanciamento foi sendo superado com a necessidade de que a escola percebeu que precisa estar interada com a família no que diz respeito à aprendizagem e à educação.

Meneses e colaboradores (1999) ressaltam ainda que vários fatores contribuíram para essa mudança. O principal foi o reconhecimento de que os objetivos buscados pela escola e pela família andam juntos, incluem a sociedade como um todo.

Assim como a escola mudou, os pais necessitam mudar também, procurar conhecer melhor os seus colaboradores e professores, conhecer os outros pais também ajuda na tarefa de buscar por melhores condições para o ensino (CHALITA, 2001).

As reuniões de pais realizadas apenas para falar de notas e do comportamento podem – e devem – ser substituídas por encontros diversos, em que a escola pode utilizar-se para pedir a colaboração dos pais na aprendizagem e acompanhamento escolar dos filhos (ZAGURY, 1994).

Muitos pais têm receio de ajudar os filhos nos deveres de casa por não terem tido acesso à escola em idade adequada; sentem-se, por essa razão, envergonhados e preferem não ajudar, esquecendo-se de que todo o conhecimento é válido, além de que, nos momentos de acompanhamento das atividades escolares, os pais têm a oportunidade de conversar com os filhos, de se interessarem de suas rotinas escolares, das amizades e de suas vidas como um todo (MENESES, 1999).

A partir do momento em que o educando perceber que os pais têm interesse em suas atividades escolares, ele buscará recursos para melhorar essa interação entre pais e filhos, além se interessar de superar suas dificuldades de aprendizagem (MENESES, 1999).

Algumas escolas e professores realizam anualmente projetos repetidos e cansativos apenas por obrigatoriedade, esquecendo-se de que seus objetivos são educacionais. Caso os pais percebam a falta de inovação e de comprometimento da escola com relação ao próprio

trabalho pedagógico, acabam desvalorizando o ambiente escolar e não incentivando os filhos a participarem (MENESES, 1999).

Projetos, excursões e eventos devem, portanto, ser bem-vindos pela família e realizados em parceria entre a escola, a família e o aluno, com intuito de estreitar as relações entre essa tríade e de incentivar a participação dos pais nos eventos e atividades escolares do filho, bem como de estimular o acompanhamento dos pais na aprendizagem e nas tarefas escolares. Dessa maneira torna-se mais valorizado o trabalho da escola, do corpo do docente, da gestão e dos pais.

Escola e família são, portanto, as responsáveis pela tarefa de educar, socializar, ensinar valores e sentimentos de amor e solidariedade ao próximo, formar para a vida.

#### **4 A GESTÃO E A FAMÍLIA**

Está na lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA): As escolas têm a obrigação de se articular com as famílias e os pais têm o direito a ter ciência do processo pedagógico, bem como de participar da definição das propostas educacionais. Porém, nem sempre esse princípio é considerado quando se forma um vínculo entre diretores, professores e coordenadores pedagógicos e a família dos alunos.

O relacionamento chega a ser ambíguo. Muitos gestores e docentes, embora no discurso reclamem de falta de participação dos pais na vida escolar dos filhos, com alguns até atribuindo a isso o baixo desempenho deles, não se mostram nada confortáveis quando algum membro da comunidade mais crítico cobra qualidade no ensino ou questiona alguma rotina da escola. Alguns diretores percebem essa atitude inclusive como uma intromissão e uma tentativa de comprometer a autoridade deles. Já a maioria dos pais, por sua vez não participa mesmo, alguns por não conhecer seus direitos outros por que não sabem como. Há ainda os que até tentaram, mas se isolaram, pois nas poucas experiências de aproximação não foram bem acolhidos e se retiraram.

O trabalho de Paro é importante no sentido que coloca em discussão a gestão democrática. Nela as principais decisões no interior da escola devem ser tomadas pelo conjunto de pessoas envolvidas no processo educativo. Isso serve como orientação para o diretor e como proposta de inovação, no sentido de discussões sobre determinado assunto e sobre a tomada de decisão em relação a ele.

Paro (2004, p. 13) considera como administração da escola, indicando a necessidade de observar se as atividades da direção concorrem para a realização dos fins da educação escolar e se isso se dá “de forma racional, ou seja, com os esforços e recursos adequados aos fins e orientados por estes e com emprego desses recursos e esforços dando-se de maneira econômica”.

Na opinião do autor, a

Gestão democrática da escola está ligada a participação efetiva de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, o que acabou sendo considerado como utópico, no sentido de algo que ainda não existe, mas pode vir a existir. Mas, além de participação ampla, gestão democrática é uma chamada a democratização das relações no interior da escola, o que diz respeito ao processo de conquista da escola pelas camadas trabalhadoras orientando-a para defender seu direito a educação de qualidade. (2004, p.10).

O projeto de democracia da escola, portanto, está ligando as relações que se desenvolvem no seu interior.

Qual é o papel que a escola desempenha na sociedade hoje? É reconhecido que a escola contribui para a reprodução da desigualdade social. Ao mesmo tempo, é importante refletir na possibilidade de a escola expressar na forma e no conteúdo de sua atuação, principalmente para as camadas trabalhadoras, a defesa do acesso a um saber historicamente acumulado e a busca por desenvolver nos alunos a consciência crítica. Com isso, segundo o autor, a escola pode concorrer para a transformação social, pondo-se a serviço de seus usuários, numa direção democrática. (PARO, 2004)

Assim, transformar a escola significa a sua apropriação por parte dos trabalhadores e para isso é necessário transformar o sistema de sua autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola.

Paro (2004, p.12) defende que

à medida que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos.

Nessa direção, temos certas possibilidades com a Associação de Pais e Mestres e com o Conselho de Escola, que têm por objetivo proporcionar a participação efetiva da população nas atividades da escola.

O Conselho de Escola é uma potencialidade a ser explorada, apesar de ser um instrumento imperfeito, já que existem problemas institucionais para sua instalação de modo satisfatório na escola. Mas, de qualquer forma, é um instrumento que existe e precisa ser aperfeiçoado, com vistas a que se torne o embrião de uma verdadeira gestão colegiada e articulada com os interesses populares na escola (PARO, 2004).

Não só o Conselho de Escola, mas toda a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para removê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades (PARO, 2004).

No processo democrático, a defesa da participação da família não elimina a necessidade de se refletir a respeito dos obstáculos que a realidade apresenta para a ação participativa. A democratização das relações na escola pública não deveria ser proporcionada por um ou outro diretor, mas fazer parte de um sistema de ensino democrático, o que poderia levar a uma generalização de medidas facilitadoras dessas relações na rede pública (PARO, 2004).

O autor lembra que, em relação aos interesses dos grupos em presença, a escola não pode ser tomada como uma grande família, visto que ela é um campo de tensão e apresenta vários conflitos, que precisam ser considerados. No entanto, na escola pública que atende as camadas populares, o diretor, os professores, os funcionários, alunos e pais possuem interesses sociais comuns, enquanto trabalhadores que pretendem melhorar as suas condições.

É importante refletirmos: na educação a gestão pode ser vista como meio de inovação, não se resumindo a uma atividade puramente técnica, o que colocaria em risco a forma de tratamento dos alunos, como sistemas artificiais e burocráticos.

Para pensarmos sobre a atuação do diretor, diante das exigências do mundo contemporâneo, impõe-se uma reflexão sobre o movimento pela qualidade da educação entendendo o movimento da gestão como um conjunto de ações desenvolvidas principalmente no interior da escola que aponte para exigências de um “modelo” educacional satisfatório, pelo menos nos termos da lei e das relações entre instituição escolar e sociedade.

Contribuindo na discussão teórica sobre gestão, Barroso (2000, p.45) defende que

Atualmente a gestão toma um aspecto novo. De estática que era, torna-se dinâmica. Não se limita a aplicar categorias jurídicas a determinadas situações e não se limita a integrar uma multiplicidade de elementos num mesmo conjunto. Ela explora a mobilidade das coisas e das pessoas. Esta mobilidade aumenta a eficácia da organização em proporções consideráveis. Essa leitura ajuda no entendimento do cotidiano da escola, haja vista que tal concepção de gestão ultrapassa o quadro de setor de recursos determinados, tomando a dimensão da totalidade de recursos de que dispõe a organização, tendo em vista a satisfação do conjunto das necessidades dos usuários, nas condições econômicas possíveis.

No Brasil, é possível apontar que a sociedade brasileira não tem uma tradição liberal, tendo sido marcada desde a sua colonização por um Estado que se constitui de forma autoritária e altamente centralizadora. Isso tem reflexos na direção e organização de instituições como a escola, que, todavia, tem necessidade de formas mais participativas de direção.

O problema da gestão democrática das escolas públicas coloca-nos uma tarefa imensa tanto teórica quanto prática.

“O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola o caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários”. (PARO, 2008, p.130)

Isso na maioria das vezes decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar.

“Na prática, entretanto o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo”. (PARO, 2008, p.130)

Para concluir deve-se frisar que o gestor escolar deve ser o principal pedagogo e o maior responsável pelo processo de ensino aprendizagem, pois é pedra angular do edifício educativo que o coletivo docente deve construir dia a dia na escola.

Entendemos que a participação do gestor é fundamental em todas as áreas: administrativa, financeira e principalmente pedagógica. O diretor é sem dúvida a “autoridade máxima na escola e o responsável último por ela.” (PARO, 1995, p.89).

## 5 CONCLUSÃO

O trabalho teve como principal objetivo discutir sem, contudo, esgotar a atuação da gestão como articuladora da família na escola especificando a importância da participação dos pais e da comunidade na educação de seus filhos.

A questão administrativa e pedagógica foi considerada como mediação importante no processo de ensino e aprendizagem, evidenciando-se o fato de o gestor ser um profissional diferenciado na escola em relação a essa questão.

No cotidiano escolar, na realidade do dia a dia procurou-se saber como a gestão dá conta de situações previsíveis e das inusitadas que aparecem no interior da escola. Após discussões incessantes, estudo exploratório, aplicação de questionário, observações, participação nas reuniões de pais da escola escolhida para se entender a atuação da gestão da escola pública foi possível refletir sobre as dificuldades que a gestão enfrenta em seu cotidiano escolar.

É evidente que a gestão não pode ater-se as questões administrativas, imaginando que elas são as únicas atividades importantes. Também não é possível afirmar que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor. É importante ao gestor a consciência do papel de aglutinação que ele deve desempenhar dentro da escola.

Cabe a ele desenvolver uma visão de conjunto e uma atuação que articule a escola em todos os seus segmentos: administrativos, pedagógicos, financeiros, culturais. A escola deve ser vista como um todo. Esse todo exige uma organização para exercer a função de educar e instruir. No entanto como afirma Sacristan (1999, p. 131), chegar a essa compreensão exige atuação competente e muita reflexão.

A educação para os agentes que a realizam pressupõe o desenvolvimento de processos inseridos no contexto de seu senso comum e das instituições dentro das quais operam. Na modernidade instaura-se, como toda vigência o princípio de que esses processos, assim como o projeto de educação que estimula o sistema escolar, devem ser dirigidos racionalmente e de forma científica, desenvolvendo, assim, um âmbito de flexibilidade de segundo nível que enriquece o primeiro.

A administração ou a gestão significa ainda mobilizar pessoas e recursos para atender exigências que passam pelas mãos do diretor. É inegável que uma escola que apresente características mínimas de organização fará diferença. Uma escola que funciona bem facilita a aprendizagem dos seus alunos. Uma escola bem organizada e dirigida cria condições favoráveis ao processo ensino aprendizagem.

A comunidade escolar (professores, alunos e funcionários), espera encontrar na escola condições dignas de atendimento, como quadro de funcionários que trate os alunos com o mínimo de respeito.

Todos (pais, comunidade) esperam também que a escola cumpra seu papel como instituição social e que apresente unidade em seus objetivos no processo ensino-aprendizagem, racionalidade e transparência no uso dos recursos financeiros.

Nesse contexto o gestor terá um papel muito importante, pois fica evidente que tanto o órgão central, professores, alunos funcionários e comunidade esperam que o gestor resolva os problemas da escola e apresente características que lhe possibilitem:

- Observar e refletir sobre o cotidiano escolar;
- Promover integração com a comunidade;
- Planejar ações voltadas para o contexto socioeconômico;
- Acompanhar e avaliar o desenvolvimento da proposta pedagógica, entre outras.

Administrar uma escola pública vai significar participação de corpo e alma do diretor, já que tamanhas são as exigências atribuídas a esse profissional. Sendo assim a hipótese que norteou a construção desse estudo partiu do princípio de que as atividades administrativas do gestor de escola pública superam as outras atividades realizadas no interior da escola.

A rotina do funcionamento da escola pode ser a possibilidade de o diretor aperfeiçoar continuamente a sua atuação. Cabe-nos outra reflexão de que o trabalho escolar de qualidade e eficácia apenas terão sentido de desenvolvidos em um campo de forças de um projeto, onde o gestor vise tornar o principal condutor, participando, orientando, cobrando e articulando os atores da escola. Isso revela a importância que tem o diretor na elaboração, na consolidação e na implementação do projeto educacional.

Ser diretor de uma escola pública, nos dias de hoje não tem significado uma tarefa fácil. Tem sido considerado nos meios educacionais em um burocrata a serviço das cúpulas administrativas: isso se explica por que o diretor se ocupa no cumprimento das inúmeras

tarefas originadas dos órgãos centrais o que acaba emperrando a articulação e o desenvolvimento das ações com a família e com a comunidade.

Podemos dizer que quanto melhores forem à parceria e a comunicação entre família e escola, mais o aluno terá recursos para se desenvolver. Para a escola, quanto mais conhecimento tiver desse aluno mais elementos para ajudá-la em seu desenvolvimento.

Para a família, quanto mais sintonizada estiver com o que a criança aprende na escola, mais recursos terão para ajudar o (a) filho (a) em seu trajeto.

É possível construir uma participação ativa da família e da comunidade na escola, superando as práticas ainda existentes de convidar as famílias apenas para as atividades festivas ou para informar o baixo desempenho ou mau comportamento do seu filho na escola. Ao relacionar-se com os pais e/ou responsáveis, a escola deve superar as idealizações ou os preconceitos ainda existentes, reconhecendo a diversidade de formas de organização familiar e, sobretudo tratando pedagogicamente essa realidade.

Uma demanda da comunidade pode ser a própria escolarização dos pais. O índice de analfabetismo e de baixa escolarização dos jovens e adultos ainda é bastante significativo no país. A ampliação do nível de escolarização dos adultos além de ser uma responsabilidade social e legal da escola pública, como resgate de uma história, é também, uma maneira de ampliar os vínculos da família com a escola e de ampliar as possibilidades de uma contribuição mais significativa da família no processo de escolarização de seus filhos. Essa parceria assegurará, em última instância o pleno cumprimento da função social da escola.

## REFERÊNCIAS

ABRANOVAY ET-AL – **Razões e ficções do desenvolvimento**. UNESP/EDUESP – São Paulo, 2001.

BORGES, Abel Silva. Diretor de Escola. **Profissão: esperança e Paixão**. In: O papel do diretor e a escola de 1º grau. São Paulo FDE, 1992.

BRASIL, Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Brasília MEC/CEF, 1998.

BRASIL. **Lei nº. 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

CAPELATTO. I.R. A família é o nosso lugar. **Revista ViraSer: o desenvolvimento da afetividade**. ONG ViraSer:Londrina (3): 6-10, 1999.

CAPELATTO, I.R. **Diálogos sobre a afetividade**: o nosso lugar de cuidar. ONG ViraSer: Londrina, 2001.

CARVALHO, M.C.B (Org) **A família contemporânea em detalhe**. São Paulo: Educ/ Cortez 1995.

CHALITA, G. **Educação**: a solução está no afeto. São Paulo: Editora Gente, 2001.

CUNHA, M.V, **A Educação dos Educadores**: da Escola Nova à escola de hoje. Campinas, SP: Mercado das letras 1995.

CURY August Jorge, 1958. **Pais brilhantes, Professores fascinantes**. Rio de Janeiro. Sextante 2003

DIAS, José Augusto. 1967. **Magistério Secundário e Função do Diretor**. Tese de Doutorado. São Paulo: USP/ Faculdade de Educação. 1970. **Magistério Secundário e a Função do Diretor**. Direção da escola Média (24 páginas) São Paulo USP/ Bibliografia da Faculdade de Educação.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: Saberes necessários a Prática educativa. São Paulo: Paz e Terra. (coleção leitura)

GOMES, Martins Delarim, **Competências e Habilidades do diretor**. São Paulo: Atlas, 2016.

HENGEMUHLE, Adelar, **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**, Petrópolis, RJ. Vozes, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia Geral**. 5. ed. São Paulo Atlas, 1976.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional**: Uma questão paradigmática. E. Ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2008.

MENESES, João Gilberto de Carvalho *et al.* **Estrutura e funcionamento da Educação Básica**. 2 ed. São Paulo: Thompson 2004.

MORIYA, A. M. **Fenômeno de kassegui**: um olhar sobre os adolescentes que ficaram. CEFIL; Londrina, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: Introdução crítica. 15 ed. São Paulo. Cortez 2008.

TIBA, Içami. **Quem ama educa**. São Paulo: Gente, 2002.

TRAIN, A. **Ajudando a criança agressiva**: como lidar com as crianças difíceis. Papirus: Campinas, 1997.

VIEIRA, Sofia L. **Escola** – Função Social, gestão e política educacional. São Paulo: Editora Cortez, 2001.

W. E. Deming. **Qualidade**: A Revolução da Administração. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. SC – Ltda, RJ, Marques Saraiva, 1990.

ZAGURY, Tânia – **Educar Sem Culpa**. A gênese da Ética. São Paulo: Best Bolso. 2008.

**Recebido em:** 20/04/2022

**Aceito em:** 01/06/2022