

FAMÍLIA E ESCOLA: UMA PROPOSTA PARA A GESTÃO COMPARTILHADA

Clênyia Ruth Alves Bentes
ruthclenya@gmail.com/UFOPA

Maria Lília Imbiriba Sousa Colares
lilia.colares@hotmail.com/ HISTEDBR- UFOPA

Adailson Viana Soares
adsoares06@hotmail.com/UFOPA

1. Introdução

O processo democrático no espaço escolar fundamenta-se no momento em que participação de representantes dos vários setores que integram a organização da escola, em especial a família, passam a se caracterizar como elementos instituinte dos processos que são desenvolvidos em seu interior.

O presente texto pretende enfocar no processo decisório coletivo que a escola necessita atualmente, isto significa um protagonismo de outros sujeitos que integram o cotidiano escolar; ajudam a construir sua trajetória, mas não são reconhecidos como integrantes co-responsáveis pelo processo educativo oferecido pela escola, estes sujeitos são identificados através da figura do corpo administrativo, os próprios alunos, e principalmente a família e a comunidade em que a escola está situada.

Entendemos a parceria entre escola e família, como um dos pilares de sustentação de uma gestão que se caracteriza como compartilhada ou democrática. A escola ao pensar e fazer a gestão compartilhada tem uma tomada de posição superior a concepção tradicional da administração que por muito tempo foi transplantada para a realidade educacional. Em muitas destas, a gestão acontece em moldes tradicionais concebida no nível da teoria clássica da administração, nessa perspectiva a gestão consiste em um processo mecânico, onde o homem é visto como parte funcional da organização, negando assim, o ser humano como sujeito pensante, individual e subjetivo. Dentro desses parâmetros, o gestor possui uma postura autoritária, aos demais colaboradores e profissionais da organização é negado por muitas vezes a oportunidades e espaço de participação.

Sendo que este espaço poderia ser preenchido pelos familiares e comunidade em geral, como aconteceu na aplicação do projeto na escola. As discussões em torno dessa temática têm sido bastante incisivas no sentido de evidenciar os benefícios dessa participação, Icamí Tiba (1996) destaca:

A escola precisa alertar os pais sobre a importância de sua participação: o interesse em acompanhar os estudos dos filhos é um dos principais estímulos para que eles estudem. Uma família, que só exige da escola sem contribuir em nada está educacionalmente aleijada (p.168).

A família e a escola, nas palavras de Polonia; Dessen (2005) emergem como duas instituições fundamentais para desencadear os processos evolutivos das pessoas, atuando como propulsores ou inibidores do seu crescimento físico, intelectual e social, essa evolução torna-se muito mais viável na mediada em que exista uma parceria entre essas duas instituições na elaboração dos objetivos educacionais.

Nesse sentido, o projeto de intervenção aplicado na escola Municipal de Ensino Fundamental da Rede Pública do Município de Santarém, teve por objetivo geral levar a discussão junto a equipe gestora a necessidade de se criar mecanismos que efetivem a parceria entre família, escola e a comunidade. Para se alcançar tal objetivo buscou-se a princípio discutir com a equipe da escola quanto aos benefícios dessa parceria no intuito de sensibilizá-los para a importância dessa participação, ademais houve o momento de traçar coletivamente as ações que viessem suprir a carência nessa participação e em seguida trabalhar diretamente com a família e comunidade os resultados positivos dessa parceria. O presente texto discute sobre a importância da parceria da escola com a família e comunidade dentro de uma perspectiva de gestão compartilhada por meio do relato da experiência do projeto de intervenção realizado em uma escola pública do município de Santarém/PA.

2. Uma gestão necessária para as escolas públicas: relato de uma experiência

A elaboração do projeto de intervenção aplicado na escola contou com a análise de sua realidade por um período de três meses, optou-se por tal escola por ser um espaço que ainda está em fase de estruturação de seu projeto político pedagógico, proporcionando um terreno fértil para um projeto de intervenção que trabalhasse a relação família/escola/comunidade dentro de uma perspectiva democrática de gestão. A escola conta com o apoio de 31 funcionários, 368 alunos distribuídos em dois turnos manhã e tarde. Oferece o ensino da educação infantil à 4ª série do ensino fundamental.

Tendo em vista a realidade, buscou-se compreender melhor o *locus* de aplicação do projeto, dessa forma, por meio de conversas informais com os grupos que compõe o universo escolar, e os momentos de encontro com os familiares, achou-se conveniente promover uma conversa com a equipe da escola para uma sensibilização desses sujeitos, nesse sentido foi solicitado aos pais a participação em um encontro com a escola para o desenvolvimento de uma ação que viabilizasse a participação dos mesmos. No primeiro momento discutimos sobre quais fatores exerciam influência para que ocorresse essa ausência por parte deles na vida escolar de seus filhos e conseqüentemente na prática pedagógica desenvolvida pela na escola, a discussão conscientizou-os desse distanciamento vivido na escola e das conseqüências advindas dessa situação, como o estranhamento à formação que está sendo oferecida aos seus filhos. Nesse aspecto foi perceptível que os familiares possuem uma gama de conhecimentos, e experiências acumuladas, mas que não dão conta que possuem tal riqueza de conhecimento e experiências. Nesse contexto, se ocorrer uma sensibilidade por parte da equipe pedagógica em compreender e levar em consideração tais conhecimentos proporcionando uma sinergia com o conhecimento proposto no projeto educativo da escola, poderia se consolidar um novo projeto mais efetivo e eficaz.

Polonia e Dessen (2005), ao construírem reflexões sobre o envolvimento da família com a escola e seu impacto sobre a aprendizagem e o desenvolvimento do aluno, apontam para a necessidade de um reconhecimento, por parte da escola, da importância da colaboração dos pais na história e no projeto escolar dos alunos e auxiliando as famílias a exercerem o seu papel na educação, na evolução e no sucesso profissional dos filhos e, concomitantemente, na transformação da sociedade.

Prosseguem ainda afirmando que cada vez mais cedo, a escolarização se torna presente na vida da criança e se prolongando por um espaço de tempo ainda maior, sendo, portanto a introdução de modelos e maneiras de propiciar a interação entre a família e a escola, e o reconhecimento da contribuição e os limites da família na educação formal fundamentais para o envolvimento da família e atores sociais em um processo diversificado de ensino.

Alia-se a essas discussões, o fortalecimento da concepção de gestão enquanto forma de gerir uma instituição de maneira que entre outras possibilidades, dê espaço a participação coletiva e a democracia, uma gestão que para atuar frente aos problemas da atualidade não esteja circunscrita apenas ao processo de gerenciamento da escola e muito menos à atuação do gestor, coordenador e equipe docente. Segundo Dourado (2007), nessa perspectiva, a gestão educacional assume natureza e características próprias, mais amplas do que a mera aplicação de métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados. Assume assim, um caráter social, uma vez que, a escola é entendida como instituição social e possui sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins propostos pelo projeto pedagógico que possui também seu caráter político por ser educativo. Isso implica em um aprofundamento sobre a natureza das instituições educativas e suas finalidades, bem como as prioridades institucionais, os processos de participação e decisão, em âmbito nacional, nos sistemas de ensino e nas escolas.

Na contramão a esse processo, ainda persiste na realidade escolar um processo de exclusão de sujeitos que apesar de possuir uma importância singular ainda estão às margens do processo decisório e organizacional da escola, esses sujeitos são representados pela figura da família e da comunidade em geral e os outros setores que compõe o ambiente escolar como o setor administrativo.

Ao interagir com esses grupos durante a aplicação do projeto percebeu-se o potencial que estes possuem na definição de ações que vislumbrem certa problemática, as sugestões, idéias lançadas são válidas, pois mostra diferentes pontos de vista a respeito de determinado tema, os pais, por exemplo, por viverem a realidade do espaço que a escola está inserida, tem uma visão diferente do gestor, que tem um projeto a ser aplicado na comunidade, e pode assim mostrar para este uma melhor estratégia para alcançar seu público alvo, pôde-se perceber que essa troca possibilita aos agentes externos, representado pela família, se sentirem valorizados pela escola, pois são chamados a fazerem novas proposições no intuito de melhorar o processo educativo vivenciado na comunidade.

É importante ressaltar que o colaborativismo entre família e escola em uma perspectiva de gestão compartilhada não dá espaço para a centralidade nas tomadas de decisões, deste modo esta parceria não se encerra no âmbito da execução das atividades em si, mas estendem-se as fases que antecedem a ação, quais seja o planejamento, planos de ação entre outros como aconteceu na aplicação deste projeto. Nesse sentido que o envolvimento nessas fases, da comunidade, família e outros segmentos da escola que se gera um protagonismo dos sujeitos.

Esse processo de envolvimento é o que Luck (2008) define como consultoria, assim ela vê:

O processo pelo qual se partilha com outra pessoa ou grupo de pessoas, em caráter de mutualidade, informações, idéias, opiniões sobre determinada problemática, promovendo seu entendimento e permitindo o envolvimento das pessoas a ela relacionadas, com o fim de gerar bases objetivas para a tomada de decisões e de medidas eficientes a respeito (p. 32-33).

Com base nas experiências que o projeto produziu pode-se afirmar que no espaço de tempo de aplicação do mesmo, através das ações, foi colocado em prática esse processo de consultoria como definido por Luck (2008), pois foi firmado um elo entre as diversas funções que fazem a escola e a comunidade em geral, deste modo diretor, coordenador equipe administrativa e comunidade local correlacionariam suas atividades e traçaram em conjunto estratégias para as tomadas de decisões. Segundo Costa (2009) as colaborações dos demais sujeitos dariam a gestão um caráter mais democrático, caracterizado por desenvolver processos e objetivos democráticos, tanto na delimitação de suas políticas, como na elaboração de seu planejamento e desenvolvimento de suas ações. Além de que como discute Polônia e Delssen (2005) sobre essa questão expõe que:

Em uma investigação realizada por Jowett e Baginsky (1988), relacionada aos potenciais benefícios decorrentes da parceria família e escola no ensino básico, os respondentes (inspetores de educação e diretores de escolas) indicaram melhor compreensão dos pais sobre a escola e a educação em geral, realização de reuniões conjuntas, com oportunidades para os pais falarem do seu papel e de si mesmos, promoção de encontros específicos, com o objetivo de ajudar pais e professores, em momentos críticos, favorecimento de troca de informações entre professores e pais, abertura de canais de comunicação entre a escola e a família, beneficiando os alunos, dentre outros, como resultados desta integração. (p. 02)

É recorrente que as discussões em torno dessa temática, as pesquisas na área, entre eles, (COLARES; XIMENES-ROCHA; COLARES, 2012); (PARO, 1997), e a própria aplicação do projeto, mostrou que há a necessidade de criação de uma identidade para estes sujeitos dentro da escola, fazendo-os reconhecidos e importantes neste espaço. As discussões sobre o papel do gestor, coordenador, professores entre outros são muitas, no entanto sente-se um vazio quando remetemos a discussão ao âmbito do papel do corpo administrativo e da família dentro da escola em uma perspectiva de gestão compartilhada.

A escola tem reservado para esses sujeitos pouco espaço de atuação e quando é oferecido restringe-se a trabalhos de sistematização de informações relativas à organização do espaço ambiente escolar como um todo no caso da equipe administrativa, e para pais e comunidade é reservado o espaço para as reuniões de pais e mestres, é visível que a participação de pais e responsáveis ainda é pouco valorizada na escola em seus diversos aspectos. Polônia e Delssen (2005), ao analisarem os estudos de Marques (2002) sobre a participação da família no ambiente escolar indicam que o autor mostra que os conflitos e limitações na participação desses sujeitos podem ser produtos de sua imagem negativa como pais, de sua própria experiência escolar ou de um sentimento de inadequação em relação à aprendizagem. Por outro lado, tais limitações também podem estar diretamente ligadas ao corpo docente, como o receio dos professores de serem cobrados e fiscalizados pelos pais, pesa também a percepção comum entre vários docentes, de que os pais não têm capacidade ou condições de auxiliar os filhos, e principalmente a ausência de um programa ou projeto que integre pais e professores, em um sistema de colaboração. Ainda há que se destacar que na construção desse projeto o passo inicial seria uma reflexão sobre esse problema, questão ainda pouco debatida na escola.

Tendo em vista tal problemática que uma das ações do projeto buscou trabalhar tais questões e chamando a família, a comunidade, a equipe administrativa para dentro da escola, no nível de planejamento, proposições de ações, enfim nos processos de tomada de decisões em geral.

Costa (2009) ressalta que existe um fato que muitas vezes causa certa estranheza para se ter uma efetiva participação dos sujeitos, que é a questão da equipe gestora aparentar perda de privilégios ao abrir muito espaço em sua gestão, e por outro lado, existe a apreensão daqueles que não atuam diretamente na escola (comunidade, pais), por conta da falta de

escolaridade e sentirem-se dessa maneira “*incapazes*” de discutirem e fazerem parte dos processos de tomada de decisões. Além dos condicionantes socioeconômicos e culturais que nutrem essa falta de participação. É o que Polônia e Dessen (2005, p. 13) destacam:

Ao lado disso, os pais de baixo nível sócio-econômico têm dificuldades ou se sentem inseguros ao participarem do currículo escolar. Os conflitos e limitações na sua participação podem ser produtos de sua imagem negativa como pais, de sua própria experiência escolar ou de um sentimento de inadequação em relação à aprendizagem. Mas, tais limitações também podem estar diretamente ligadas ao corpo docente, como o receio dos professores de serem cobrados e fiscalizados pelos pais, a percepção de que os pais não têm capacidade ou condições de auxiliar os filhos e a ausência de um programa ou projeto que integre pais e professores, em um sistema de colaboração.

Mencionou-se tal questão, pois se viu que durante a aplicação do projeto de intervenção muitos pais ficavam alheios às discussões, pois não se sentiam parte do processo, assim ficavam intimidados em suas falas. Dessa forma é importante acima de tudo compreender como essa relação se apresenta e como deverá se reconstruir dentro de uma perspectiva de participação, a escola, por exemplo, tem em sua essência um modelo de gestão que pode se tornar um obstáculo no alcance desse objetivo. Se nesse contexto prevalecer ações centralizadoras deve-se antes de tudo repensar essa questão, pois isso leva a uma desarticulação entre escola e família e entre os próprios pais e responsáveis, uma vez que as relações estabelecidas no âmbito escolar não promoverá debates ou até mesmo embates que possibilitem a construção de uma relação mais participativa, restringido-se a formalidade do âmbito escolar. Dessa forma, pensa-se que essa questão exige uma postura da gestão escolar e da capacidade do segmento de se perceberem como sujeitos desse processo.

Pensa-se que nesse aspecto o conselho escolar é um excelente aliado para contribuir proporcionando maior espaço de participação, as proposições do projeto foram incisivas chamando-se a atenção da equipe gestora para o trabalho em cima dessa carência. A própria lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN, Nº 9394/96) dispõe os encaminhamentos e mecanismos para que os estabelecimentos escolares adêquem a gestão aos princípios democráticos, por meio da elaboração do Projeto Político Pedagógico/PPP, bem como da criação dos conselhos escolares - órgão colegiado deliberativo, consultivo e avaliativo dentro da escola que promove a discussão e reflexão de aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos das instituições, é um mecanismo que promove a apresentação da realidade a todos os envolvidos com a escola, alavancando estratégias e soluções para problemas que podem surgir - nessa perspectiva que se enfatizou na escola o empenho em firmar parcerias com os pais, estes devem se sentir convidados e estimulados a participar da construção do projeto pedagógico, assim Paro (2007) destaca que,

É possível imaginar um tipo de relação entre pais e escola que não esteja fundada na exploração dos primeiros pela segunda. É possível imaginar um tipo de relação que não consista simplesmente de uma “ajuda” gratuita dos pais à escola. 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 um bem cultural para ambos, por outro, pode favorecer a educação escolar e, isso facto, reverter-se em benefício dos pais, na forma da melhoria da educação de seus filhos (p.25).

É notório que os pais sabem de sua importância no acompanhamento de todo o projeto educativo que se está construindo para seus filhos, e que seu acompanhamento ou não na vida escolar dos mesmos se reflete de maneira positiva ou negativa dependendo de seu posicionamento, no entanto, como colocado pelos próprios pais, a correria do dia-a-dia, as diversas ocupações o impedem de estarem de forma efetiva acompanhando todo esse processo.

Polônia e Delssen (2005), seguindo os estudos de Bhering & Siraj-Blatchford, indicam cinco tipos de envolvimento presentes na interação entre família e escola. O primeiro reflete sobre as obrigações essenciais dos pais que reflete as ações e atitudes da família ligadas ao desenvolvimento integral da criança e à promoção da saúde, onde é tarefa da família criar um ambiente propício para a aprendizagem escolar, incluindo acompanhamento nos diversos aspectos. O segundo diz respeito às obrigações essenciais da escola, que retrata as diferentes formas e estratégias adotadas pela escola com o intuito de apresentar e discutir os tipos de programas existentes e evidenciar os progressos da criança, em diferentes níveis, para os pais ou responsáveis. O terceiro diz respeito ao envolvimento dos pais em atividades de colaboração, na escola, onde os pais trabalham com a equipe da direção no que concerne ao funcionamento da mesma como um todo, isto é, em programações, reuniões, gincanas, eventos culturais, atividades extra-curriculares entre outras atividades. O quarto engloba o envolvimento dos pais em atividades que afetam a aprendizagem e o aproveitamento escolar, em casa, ligados ao acompanhamento das tarefas escolares dos filhos agindo como tutores, monitores e o quinto tipo representado pelo envolvimento dos pais no projeto político da escola, na participação efetiva dos pais na tomada de decisão quanto às metas e aos projetos da escola.

3. Considerações Finais

Da experiência que o projeto de intervenção possibilitou, percebeu-se o quanto o elo entre família e escola encontra-se fragilizado. Apesar de não ter percebido a participação da família como almejado no projeto, pode-se afirmar que a intervenção suscitou novos olhares sobre a problemática em questão, pois percebeu-se como o segmento representado pela família assim como toda a escola se sensibilizaram quanto a situação que o afastamento familiar gera no processo educativo como um todo. Em relação a impressão que a equipe gestora tem sobre a participação familiar na escola foi explicitado no encontro que o projeto promoveu uma mudança positiva na motivação dos pais em estar mais atentos a formação de seus filhos, e do projeto educativo que está sendo construído no ambiente escolar.

A escola em questão mostrava que percebia a participação familiar como restrita a participação dos pais nas reuniões extraordinárias que ocorriam aos finais dos bimestres, e ainda nessas reuniões um grande contingente de pais deixavam de participar, nesse sentido foi trabalhado, a questão do conselho de classe como um mecanismo capaz de estreitar os laços entre família e escola, não só em reuniões onde os pais seriam informados do desempenho de seus filhos, mas também participarem como protagonistas nas tomadas de decisões que a escola empreende ao longo do ano. Viu-se que o projeto conseguiu alcançar seu objetivo de sensibilização a chamar à discussão tal temática, os sujeitos passaram a se ver como parte importante e co-responsável pelo desempenho que a escola detém no âmbito de ensino e aprendizagem, e do processo formativo que está construindo.

Um dos focos do projeto foi levar a proposta que a participação da família na escola tem implicações diretas na formação cognitiva, social e emocional. A escola precisa ser vista como uma extensão da família, e quando há um rompimento desse elo há um comprometimento na formação do indivíduo. Pensa-se que a escola tem o dever de criar um ambiente mais acolhedor para a comunidade externa, os pais precisam se sentir convidados a adentrar o espaço escolar e conhecê-la na sua totalidade, muitos delegam a formação de seus filhos por se sentirem incapazes de ajudá-los por seus condicionantes sócio-econômicos, como a falta de escolaridade devida, aliado a isso, usava-se a justificativa da falta de tempo no acompanhamento do processo formativo de seus filhos.

Entendemos que a necessidade de aproximar e envolver a família nas atividades escolares seja uma questão urgente, pois na medida em que essa relação se fortalece cria-se condições mais adequadas ao desenvolvimento das crianças, dessa forma, o debate sobre o olhar das relações entre escola e família como meio de fortalecer o desenvolvimento da criança deve ser estimulado entre os diversos segmentos da escola e principalmente por parte da gestão, promovendo assim, a construção de alternativas viáveis para concretização desse objetivo.

A sociedade vive intensas mudanças no cenário político e social e diante dessas mudanças que se cobra da escola parâmetros que a situem como uma instituição que faz acontecer uma gestão efetivamente compartilhada, vê-se que o momento que estamos vivenciando hoje apresenta uma maior abertura para que isso se implante em nossas escolas, nunca se falou tanto em gestão democrática, busca de parcerias, entre outros. Portanto compartilhando desse pensamento que as fases que marcaram o desenvolvimento do projeto de intervenção no período de três meses em uma escola do município de Santarém, enfatizava a questão do compartilhamento de responsabilidades e união dos setores que compõe o espaço escolar na criação de estratégias e nos processos decisórios articulando-os sempre com a família e comunidade de seu em torno.

4. Referências

- COLARES, M. L. I. S.; XIMENES-ROCHA, S. H.; COLARES, A. A. **Gestão educacional: práticas reflexivas e proposições para escolas públicas**. Belém/PA: GTR, 2012.
- COSTA, Raimunda. **A Gestão educacional no cotidiano da escola**. Santarém, 2009.
- DOURADO, L. F. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. In: Educação e Sociedade: **revista de ciência da educação**. Campinas: Cortez/CEDES. V. 28, Nº 100, 2007.
- PARO, Vitor Henrique. **Qualidade do ensino: a contribuição dos pais**. 3 ed. São Paulo: xamã, 2007.
- _____. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Ática, 1997.
- LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 26a. edição. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. Disponível em: <http://www.edufatima.inf.br/isf/index.php/es/article/viewFile/44/20> acesso em 18/01/2011.
- Marques, R. (2002). **O envolvimento das famílias no processo educativo: Resultados de um estudo em cinco países**. Acesso em 16.05.2003, de <http://www.eses.pt/usr/Ramiro/Texto.htm>.
- POLONIA, A. da C. DESSEN, M. A. **Em busca de uma compreensão das relações entre família e escola relações família-escola**, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pee/v9n2/v9n2a12.pdf>). Acesso em: 28 de fevereiro de 2012.
- SILVA, L. da, COUTINHO, S. A. F. **A participação da família na vida escolar dos filhos**. In: COLARES, M. L. I. S.; PACÍFICO, J.M.; ESTRELA, G. Q. (orgs.) **Gestão Escolar: Enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas**. Curitiba: CRV, 2009.
- TIBA, Içami Henrique. **Disciplina, limite na medida certa**. São Paulo: Gente, 1996.