

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

Thais Aparecida Pacheco

A participação da família como prática de uma gestão democrática

Juiz de Fora

2025

Thais Aparecida Pacheco

A participação da família como prática de uma gestão democrática

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

Orientadora: Prof. Dra. Denise Vieira Franco

Juiz de Fora

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Pacheco, Thais Aparecida .

A participação da família como prática de uma gestão democrática / Thais Aparecida Pacheco. -- 2025.

124 p.

Orientadora: Denise Vieira Franco

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2025.

1. participação da família. 2. gestão democrática. 3. tomadas de decisões. I. Vieira Franco, Denise, orient. II. Título.

Thais Aparecida Pacheco

A participação da família como prática de uma gestão democrática

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 à obtenção do
título de Mestre em
Gestão e Avaliação da
Educação Pública.
Área de
concentração: Gestão
e Avaliação da
Educação Pública

Aprovada em 31 de janeiro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Denise Vieira Franco - Orientador

Prefeitura de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Eduardo Magrone

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Josiane Silva

Prefeitura de Juiz de Fora



Documento assinado eletronicamente por **DENISE VIEIRA FRANCO, Usuário Externo**, em 05/02/2025, às 09:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Josiane Silva, Usuário Externo**, em 17/02/2025, às 19:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Eduardo Magrone, Professor(a)**, em 18/02/2025, às 18:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2190842** e o código CRC **1437297F**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus a proteção, saúde, força e sabedoria que me ajudaram a conduzir esta dissertação, os estudos e a alcançar meu objetivo tão desejado.

Agradeço também ao meu esposo Cleverson, que sempre esteve ao meu lado, compreendendo-me e incentivando cada passo dessa jornada acadêmica.

Agradeço aos meus pais e irmãos o grande incentivo ao longo de todo o curso, assim como os demais amigos e familiares por estarem sempre me apoiando e acreditando em mim.

Obrigada, meus colegas da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo e toda comunidade escolar, pelo apoio e pela colaboração nesta pesquisa, os quais foram muito importantes para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha orientadora, professora doutora Denise Vieira Franco, por todas as sugestões, dicas, críticas e pelo constante apoio, os quais foram de grande importância para a construção deste trabalho.

Faço, por fim, um agradecimento especial aos Agentes de Suporte Acadêmico, Leonardo e Vanely, pela dedicação, paciência e, principalmente, pelas orientações e sugestões que me permitiram chegar até aqui.

À Secretaria Municipal de Educação de Ubá, de Minas Gerais, agradeço a oportunidade de formação oferecida aos seus profissionais.

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão analisou a participação das famílias na vida escolar dos alunos e nas decisões da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo como prática de uma gestão democrática. Neste sentido, questionou-se: como a gestão pode promover a participação efetiva da família na vida escolar dos alunos e nas decisões da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo como prática de uma gestão democrática? O presente caso de gestão buscou, como objetivo geral, identificar e analisar os desafios que dificultam a participação efetiva das famílias na vida escolar e propor estratégias para sua superação, fortalecendo a gestão democrática, e, como objetivos específicos: descrever como ocorre a participação da comunidade na Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo; analisar quais são os entraves para uma efetiva participação das famílias na escola em estudo e propor, por meio de um Plano de Intervenção, ações com o intuito de promover a participação efetiva da família na vida escolar dos estudantes e nas decisões da escola. Utilizou-se, como referencial teórico, Castro e Regattieri (2010), Picanço (2012), Crepaldi (2017), Lück (2000; 2009), Paro (2005) e Perez (2019). A metodologia utilizada neste estudo foi a abordagem qualitativa – por meio do estudo bibliográfico, da análise documental e da aplicação de entrevistas semiestruturadas com diferentes sujeitos que compõem o espaço escolar, como a equipe gestora, os professores e a família. Nas análises, buscou-se verificar a percepção de cada membro da comunidade escolar sobre a instituição de ensino, a fim de entender como a gestão escolar tem fundamentado ou não as relações entre a escola e a família. Os resultados revelam a necessidade da escola aperfeiçoar seus processos, promovendo iniciativas que incentivem a participação dos pais de maneira que eles se percebam como membros ativos na vida escolar de seus filhos e nas decisões da escola. O Plano de Ação Educacional proposto na dissertação apresenta algumas ações voltadas para o fortalecimento da relação das famílias com a escola, com foco na participação na vida escolar dos alunos e nas decisões da escola como prática de uma gestão democrática.

Palavras-chave: participação da família; gestão democrática; tomadas de decisões.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master's Program in Management and Evaluation of Education at the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case analyzed the participation of families in students' school lives and decision-making at Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo as a practice of democratic management. In this regard, the central question was: how can school management promote the effective participation of families in students' school lives and in decision-making at Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo as a practice of democratic management? The general objective of this study was to identify and analyze the challenges that hinder the effective participation of families in school life and propose strategies to overcome them, strengthening democratic management. The specific objectives were: to describe how community participation occurs at Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo; to analyze the barriers to effective family participation in the studied school; and to propose, through an Intervention Plan, actions aimed at promoting the effective engagement of families in students' school lives and in school decision-making. The theoretical framework was based on Castro and Regattieri (2010), Picanço (2012), Crepaldi (2017), Lück (2000; 2009), Paro (2005), and Perez (2019). The methodology adopted a qualitative approach, employing bibliographic research, document analysis, and semi-structured interviews with different school community members, including the management team, teachers, and families. The analysis sought to assess each stakeholder's perception of the school institution to understand how school management has—or has not—structured the relationship between school and family. The results reveal the need for the school to improve its processes by promoting initiatives that encourage parental participation, ensuring that they perceive themselves as active members in their children's school lives and in school decision-making. The Educational Action Plan proposed in this dissertation presents actions aimed at strengthening family-school relationships, focusing on increasing participation in students' school lives and in school decision-making as a practice of democratic management.

Keywords: family participation; democratic management; decision-making.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Referência no texto em relação aos sujeitos de pesquisa atuantes na escola.....	50
Quadro 2	- Referência no texto em relação aos sujeitos de pesquisa como família	50
Quadro 3	- Apresentação e discussão dos principais pontos da pesquisa....	99
Quadro 4	- Criação de espaços de confiança entre as famílias e a escola....	102
Quadro 5	- Momentos na escola com palestras ou rodas de conversas.....	106
Quadro 6	- Criação e implementação de um conselho escolar	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Número de turmas, turnos e alunos da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo.....	30
Tabela 2	- Número de funcionários na Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo em 2023.....	30
Tabela 3	- Estrutura física da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo.....	31
Tabela 4	- Presença dos pais e/ou responsáveis em reuniões agendadas pela Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo durante 2022.....	34
Tabela 5	- Quantitativo de faltas dos alunos em 2022.....	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CF	Constituição Federal
CRAS	Centro de Referência de Assistência Social
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
FHEMIG	Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PAE	Plano de Ação Educacional
PEE	Plano Estadual de Educação
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PPP	Projeto Político Pedagógico
SEE-MG	Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais
SME	Secretaria Municipal de Educação
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TOD	Transtorno Desafiador de Oposição
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciências e Cultura

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	RELAÇÃO FAMÍLIA/ESCOLA NO CONTEXTO ESCOLAR	14
2.1	BREVE HISTÓRICO DAS RELAÇÕES ENTRE ESCOLA E FAMÍLIA NO BRASIL.....	14
2.2	CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA MUNICIPAL DOUTOR HEITOR PEIXOTO TOLEDO.....	19
2.2.1	Breve contexto da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e a Secretaria Municipal de Educação de Ubá.....	20
2.2.2	A Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo.....	27
2.2.3	A participação da família na Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo.....	33
3	FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA E TEÓRICA: ANÁLISE DO CASO..	40
3.1	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	40
3.1.1	Participação da família.....	41
3.1.2	Gestão Democrática e Participativa.....	43
3.2	PERCURSO METODOLÓGICO.....	47
3.3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	51
3.3.1	Percepções sobre a participação dos pais na vida escolar dos alunos.....	53
3.3.2	Análise da gestão democrática e participação dos pais nas decisões da escola.....	73
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE): UMA PROPOSTA PARA PARTICIPAÇÃO SIGNIFICATIVA DAS FAMÍLIAS.....	93
4.1	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....	94
4.1.1	Apresentação e discussão dos principais pontos da pesquisa.....	98
4.1.2	Criação de espaços de confiança entre as famílias e a escola.....	100
4.1.3	Proposta de palestras e rodas de conversas.....	105
4.1.4	Criação e implementação de um conselho escolar.....	107
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
	REFERÊNCIAS.....	113

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com a gestão da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo.....	118
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com os professores da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo.....	120
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com as famílias dos alunos da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo	122

1 INTRODUÇÃO

A relação entre família e escola é de grande relevância no processo de aprendizagem e na formação integral do estudante. Essa parceria colaborativa entre as duas instituições exerce papel fundamental no sucesso acadêmico, emocional e social dos alunos. A partir dessa apresentação inicial, a presente dissertação identifica e analisa os desafios que dificultam a participação efetiva das famílias na vida escolar e propõe estratégias para sua superação, fortalecendo a gestão democrática em uma escola municipal do estado de Minas Gerais.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu art. 3º, inciso VII, diz que o ensino será ministrado com base no princípio da garantia de “Gestão democrática do ensino público na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino” (Brasil, 2001). Assim, acreditamos em uma gestão democrática na qual a comunidade escolar assume o papel de corresponsabilidade e não apenas de fiscalizadora ou mera receptora dos serviços educacionais.

De acordo com Silva (2020, p.15), “a família é a primeira instituição que a criança conhece, com quem convive e inicia a aprendizagem, aprendendo elementos básicos necessários à boa convivência humana e social”. Quando a criança inicia sua vida escolar, traz consigo uma vivência social construída e ensinada pelos pais ou responsáveis. Em vista disso, para entender melhor o conceito de “família”, Oliveira e Marinho-Araújo (2010, p. 100) objetivamente consideram que ela “é considerada a primeira agência educacional do ser humano e é responsável, principalmente, pela forma com que o sujeito se relaciona com o mundo, a partir de sua localização na estrutura social”.

Relacionando, portanto, os conceitos de família e de escola, podemos afirmar que, como espaço educativo, a primeira representa o núcleo inicial e central do desenvolvimento da aprendizagem das crianças. A segunda surge, por sua vez, como uma instituição sistematizada para estimular a construção e a evolução dos saberes, contribuindo para o desenvolvimento físico, intelectual e social dos estudantes (Guia da Escola, 2022).

A respeito da interação de ambas, segundo Dessen e Polonia (2005, p. 304), “quando a família e a escola mantêm boas relações, as condições para um melhor aprendizado e desenvolvimento da criança podem ser maximizadas”. Consideramos

que no contexto escolar é fundamental que haja um bom diálogo entre a família e a escola para possibilitar um melhor aprendizado e desenvolvimento das habilidades cognitivas e emocionais de bebês, crianças e adolescentes.

No contexto apresentado acima, surgiu o interesse em pesquisar a relação família-escola e as implicações de sua participação no processo de aprendizagem dos aprendentes e na gestão escolar na Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo na qual sou professora desde 2019. Em minha atuação como docente, observo um certo distanciamento dos pais/responsáveis na vida escolar dos filhos, caracterizado pela pouca participação e comparecimento às reuniões, a eventos e até mesmo no cotidiano escolar, quando são convidados para conversas habituais acerca de assuntos escolares.

Diante disso, um dos desafios da escola-alvo desta pesquisa é a consolidação de uma gestão democrática, expressa na participação efetiva da família no âmbito das diversas atividades e espaços de discussão, uma vez que percebemos a falta de participação na vida escolar dos filhos e nas ações que demandam a participação da comunidade escolar, como a construção da proposta pedagógica e a execução de ações que dizem respeito ao processo educativo e ao fortalecimento da autonomia escolar.

Devido a esses fatores, o problema de pesquisa abordado neste trabalho é: como a gestão pode promover a participação efetiva da família na vida escolar dos alunos e nas decisões da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo como prática de uma gestão democrática?

Dessa forma, o objetivo geral da presente pesquisa é entender quais são os obstáculos para mobilizar a participação efetiva das famílias na vida escolar dos alunos da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo para a efetivação de uma gestão democrática. Esse objetivo geral se estende nos objetivos específicos, tais como: descrever como ocorre a participação da comunidade na Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo; analisar quais entraves para uma efetiva participação das famílias na escola em estudo; propor, por meio de um Plano de Intervenção, ações com o intuito de promover a participação efetiva da família na vida escolar dos estudantes e nas decisões da escola como prática de uma gestão democrática.

De acordo com as informações coletadas durante a pesquisa, a proposta deste estudo de caso é relevante para a análise do cenário educacional em questão, tendo

em vista a necessidade de a escola desenvolver uma proposta de trabalho que seja propulsora de incentivos para concretização de uma gestão participativa na qual os sujeitos sintam-se como atores responsáveis pela instituição de ensino. Nesse sentido, é preciso compreender a realidade na qual a escola está inserida, de modo a buscar possibilidades de transformar o seu clima organizacional.

Buscamos, através deste estudo, assimilar o conceito de participação efetiva da família na escola, que é um tema que envolve diversas perspectivas. Paro (2005) destaca que a escola muitas vezes não considera as demandas dos pais trabalhadores, dificultando sua participação ativa nas atividades escolares. A exemplo disso, o autor evidencia situações em que o responsável, embora não participe das reuniões, mantém comunicação constante com a escola, por meio de bilhetes e de telefonemas, por exemplo, no entanto essas ações são frequentemente desvalorizadas pela instituição.

A problemática desse tema, portanto, reside na definição restrita sobre a concepção de participação efetiva, que não reconhece outras formas alternativas de participação e de comunicação. Além disso, a escola falha em não criar espaços acessíveis e inclusivos, que permitam a participação efetiva de todas as famílias, independentemente de suas condições e de horários de trabalho, perpetuando, assim, um modelo de envolvimento familiar que não contempla a realidade de muitos pais e responsáveis.

Este trabalho está organizado em cinco capítulos, considerando a introdução como o primeiro capítulo. O segundo, intitulado “Relação Família/Escola no contexto escolar”, tem por objetivo apresentar a contextualização do campo de pesquisa. Para isso, apresentaremos um breve histórico das relações entre família e escola no Brasil. Do mesmo modo, será realizada a contextualização da escola, foco deste estudo de caso, além de ser discutida a maneira com a qual ela tem se organizado para promover uma gestão democrática e participativa. Por fim, descreveremos a instituição, com destaque para os registros de controle de presença dos pais/responsáveis, nas reuniões, com demonstração dos indicativos que apontam para uma inexpressiva participação dos responsáveis na vida escolar dos alunos na instituição de ensino.

No terceiro capítulo, apresentaremos o referencial teórico a partir de autores que já se aprofundaram na temática da presente dissertação, cujas contribuições

subsidiarão as análises dos dados coletados. Neste capítulo, destacaremos também o percurso metodológico para obtenção dos dados pesquisados e sua consequente análise. Para alcançarmos os objetivos propostos, optamos pela utilização do estudo bibliográfico, a análise documental e a realização de entrevistas com diferentes sujeitos que compõem o espaço escolar, como a equipe gestora, os professores e a família, a fim de possibilitar a análise dos diferentes olhares em relação à importância da participação da família no contexto escolar e as dificuldades encontradas para efetivá-la. Ainda, no terceiro capítulo, apresentamos as análises das entrevistas, trazendo os principais trechos das falas dos entrevistados diante das questões impostas.

No quarto capítulo, apresentaremos a proposta de um Plano de Ação Educacional, contendo algumas ações voltadas para o fortalecimento da relação das famílias com a escola, como, por exemplo, a organização de momentos na instituição com o objetivo de: apresentar e discutir os principais pontos da pesquisa com a gestão escolar e com professores para engajá-los na mobilização e na mudança paradigmática na relação família-escola; criar espaços de confiança entre as famílias e a escola, reconhecendo sua diversidade e adaptando suas estratégias de interações de forma inclusiva; propor palestras ou rodas de conversas com temas de interesse dos pais ou responsáveis com o objetivo de destacar a importância de sua participação na vida escolar dos filhos e nas decisões da escola; criar e implementar um Conselho Escolar que amplie a atuação sociopolítica e pedagógica da comunidade escolar na tomada de decisões na escola.

No último capítulo, como considerações finais, ressaltaremos a importância do diálogo, da experimentação e do aprendizado como pilares para consolidar a colaboração entre a escola e a família. Integrar esses elementos à rotina escolar, como instrumentos de promoção da prática democrática, é essencial para fomentar uma perspectiva mais reflexiva sobre a escola, sua administração e os objetivos que almeja atingir, buscando estreitar os vínculos entre família e escola, para viabilizar uma gestão verdadeiramente participativa e democrática.

2 RELAÇÃO FAMÍLIA/ESCOLA NO CONTEXTO ESCOLAR

O objetivo deste capítulo é apresentar como a gestão pode promover a participação efetiva da família na vida escolar dos alunos e nas decisões da escola como prática de uma gestão democrática no contexto escolar da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo, localizada no município de Ubá, Minas Gerais. Para esse fim, necessitamos realizar a contextualização do problema.

O presente capítulo é dividido em seções que têm como proposta apresentar a investigação relatada nesta pesquisa. Na primeira seção, apresentaremos as interações entre escola e família no contexto e nas diretrizes da educação no Brasil. Em seguida, trataremos da importância da participação da família na escola. Na terceira parte, apresentaremos as particularidades e as características da escola pesquisada.

2.1 BREVE HISTÓRICO DAS RELAÇÕES ENTRE ESCOLA E FAMÍLIA NO BRASIL

Nesta seção, trazemos algumas considerações sobre a importância do envolvimento da família na escola, além disso apresentamos as diretrizes da educação nacional, as normativas que traçam as incumbências dos estabelecimentos de ensino em se articular com as famílias e as comunidades, objetivando criar processos de integração da sociedade com a escola. A promoção do diálogo e as reflexões sobre como a escola pode aprimorar sua relação com as famílias dos estudantes estão ancoradas na Constituição Federal de 1988, especialmente, porque “O estreitamento da relação da família com a escola no Brasil torna-se tema de interesse público institucional com a redemocratização do país na década de 1980”. (Guia da Escola, 2022, p. 9).

A Constituição Federal de 1988 dá destaque a essa relação quando estabelece, no art. 205, que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1988, p. 67). A participação da família na escola desempenha um papel fundamental no sucesso educacional das crianças. Quando pais e responsáveis se envolvem ativamente na vida escolar de seus filhos, criamos

um ambiente de apoio e de motivação que favorece o aprendizado. Sobre esse aspecto, consideramos que: “O envolvimento dos pais é um fator-chave para o sucesso educacional: um ambiente familiar estimulante e o envolvimento dos pais são cruciais para a aprendizagem e o desenvolvimento cognitivo, social e emocional de uma criança [...]”. (Eurydice, 2020 *apud* Guia da Escola, 2022, [s.p.]).

A comunicação constante entre a escola e a família permite que os pais compreendam melhor o progresso acadêmico de seus filhos, identifiquem possíveis desafios e trabalhem em conjunto com os educadores para encontrar soluções. Além disso, a presença dos pais na escola demonstra o valor que esses atribuem à educação, pais e responsáveis incentivando seus filhos a se dedicarem aos estudos e a estabelecerem metas acadêmicas mais elevadas. Portanto, a parceria entre família e escola é essencial para o desenvolvimento integral das crianças e para a construção de uma base sólida para o seu futuro.

No entanto, devemos considerar outros aspectos relevantes ligados a essa relação:

A relação entre escola e famílias é de enorme complexidade. Toda essa complexidade exige da equipe escolar um olhar renovado para as famílias das crianças, dos adolescentes e dos jovens que estão hoje nas escolas. Ao pensar no acompanhamento das famílias em sua singularidade, sem julgamento de valor ou preconceito, a escola contribui muitíssimo para o desenvolvimento e a aprendizagem dos estudantes. (Perez, 2019, p. 34).

A escola é, muitas vezes, vista como uma instituição que deve fornecer a educação acadêmica e socializar as crianças, enquanto as famílias desempenhariam um papel crucial na formação dos valores e na identidade de seus filhos. Essas perspectivas, porém, podem entrar em conflito, criando desafios na comunicação e na colaboração entre os dois grupos. Além disso, as famílias podem ter diferentes níveis de envolvimento na vida escolar de seus filhos, o que pode influenciar diretamente o capital cultural, desempenho e o comportamento dos estudantes. Portanto, a gestão dessa relação complexa exige um esforço conjunto, uma compreensão mútua e uma abordagem colaborativa para garantir o melhor interesse das crianças e seu sucesso educacional.

Nesse contexto, não podemos deixar de considerar as mudanças que estão ocorrendo em nossa sociedade:

Nas últimas décadas do século XX, a revolução tecnológica, a globalização, a comunicação e a computação criam novos costumes e demandas. Nesse período, especialmente nos grandes centros urbanos do Brasil, os altos índices de violência e de conflitos sociais impactam a vida das famílias e a rotina das escolas públicas. Ao mesmo tempo, a consolidação da democracia e a busca conjunta pela qualidade do ensino parecem abrir espaço para o maior entendimento e colaboração entre escola e família (Castro; Regattieri, 2010, p. 26).

A esse respeito, muitos desafios surgem quando tratamos da relação entre família e escola. Cabe a escola o papel de construir pontes bem-alicerçadas para se comunicar com as famílias e com as quais deve construir fortes vínculos. Isso porque “É a escola que tem a responsabilidade, os recursos humanos e os meios para se aproximar dos familiares para que, juntos, apoiem a trajetória escolar das crianças, dos adolescentes e dos jovens” (Perez, 2019, p.35). Dessa forma, importa-nos explorar as diretrizes da educação nacional que trazem esse processo de articulação entre a família e a escola.

A Constituição Federal (CF) estabelece que a educação é um direito de todos e um dever do Estado e da família. Essa é um agente ativo na promoção da educação, trabalhando em conjunto com o Estado para garantir o pleno desenvolvimento das pessoas. Essa abordagem ressalta a importância da colaboração entre ambas as instâncias na construção de um sistema educacional que promova a formação integral dos cidadãos.

Além disso, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) estabelece as bases legais para a proteção integral dos direitos das crianças e dos adolescentes no Brasil. Em seu art. 4º, estabelece 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 vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária. (Brasil, 1990, p.1).

O ECA reforça que a família, a sociedade e o poder público têm responsabilidades compartilhadas na promoção e na garantia dos direitos das crianças e dos adolescentes. Dessa forma, o estatuto estabelece um alicerce legal

para a colaboração entre família e escola, assegurando que os direitos da criança e do adolescente sejam promovidos e respeitados de maneira integrada.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, em seu art. 1º: “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais” (Brasil, 1996, p. 1).

A LDB desempenha papel fundamental na definição das políticas educacionais no Brasil e estabelece diretrizes que também reforçam a importância da interação entre família e escola, reconhecendo a família como um elemento essencial no processo educacional. Em seu art. 12º, enfatiza a importância da colaboração entre família e escola para garantir o processo educacional, fortalecendo os laços entre essas duas instâncias:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:
[...] VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola. (Brasil, 1996, p. 5).

A LDB estabelece que a colaboração entre família e escola deve se traduzir em uma relação de cooperação e diálogo contínuo. Ao valorizar a participação ativa dos pais e responsáveis na vida escolar dos estudantes, a lei incentiva a formação de um ambiente de aprendizado mais inclusivo e enriquecedor. A esse respeito, para Castro e Regattieri (2010, p. 28), “segundo a LDB, os profissionais da educação devem ser os responsáveis pelos processos de aprendizagem, mas não estão sozinhos nesta tarefa. A lei prevê a ação integrada das escolas com as famílias”.

A questão da interação entre a escola e a família também está presente no Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei nº 13005, de 2014, no anexo “Metas e estratégias”, na estratégia 2.9: “incentivar a participação dos pais ou responsáveis no acompanhamento das atividades escolares dos filhos por meio do estreitamento das relações entre as escolas e as famílias” (Brasil, 2014). O PNE, um documento orientador das políticas educacionais no Brasil, reconhece a importância da parceria entre famílias e escolas para promover uma educação de qualidade e equitativa. A colaboração entre essas duas esferas não apenas enriquece a experiência

educacional, mas também contribui para o alcance das metas delineadas pelo plano. Segundo Perez (2019, p. 29), o ECA e a LDB “estabeleceram que é obrigação da escola articular-se com as famílias; pais/responsáveis, por sua vez, conquistaram o direito de acompanhar o processo pedagógico e participar da definição de propostas educacionais”.

Assim, as mudanças nas legislações norteiam as concepções de escola e de família ao longo do tempo. De acordo com Perez (2019), o professor acostumado com seu alto posto foi obrigado a conviver com a cobrança da família que, em alguns casos, não tiveram a chance de estudar, portanto não conhecem o ambiente escolar. Além disso, as escolas, em sua maioria, interpretam essas leis como sendo uma obrigatoriedade de realizar reuniões de pais para lhes comunicar o aproveitamento dos filhos. Criou-se, então, uma linha única de comunicação, na qual não há diálogo, e sim um processo de informação sobre os resultados de aprendizagem e o comportamento.

Nessa perspectiva, como exposto anteriormente, a partir da Constituição Federal de 1988, as políticas públicas que relacionam a interação entre escola e família têm buscado alterar esse cenário da falta de comunicação entre essas duas instâncias em busca de promover uma educação com qualidade. Por outro lado,

a legislação brasileira estimula a articulação entre escolas e famílias e institui a gestão democrática como princípio do ensino público, sendo que essa forma de gestão tem, como uma de suas características marcantes, a participação das famílias em órgãos administrativos da escola; entretanto, os critérios e procedimentos para alcançar esses objetivos são deixados a cargo de cada rede de ensino e estão longe de serem, até o momento, “fortemente regulados”. (Resende; Silva, 2016, p. 50).

Nesse contexto, os programas e as políticas voltados para a relação família e escola se mostram, de modo geral, dispersos e descontínuos, ficando a cargo de cada instituição escolar realizar as iniciativas de aproximação com as famílias, cuja efetiva participação na gestão das questões educacionais ainda constitui um desafio. Essa proposta, ressaltamos, não é apenas prerrogativa para o Brasil, mas um desafio mundial:

Entre as últimas décadas do século XX e as primeiras do século XXI, a maioria das nações adotou políticas e orientações que versam sobre

a integração colaborativa educacional entre escola e famílias. A Organização das Nações Unidas para Educação, Ciências e Cultura – UNESCO, dentre seus objetivos na área de educação para 2030, inclui o fortalecimento das relações entre comunidade, família e escola para a melhoria dos resultados dos estudantes (Unesco, 2015). No entanto, para “aumentar a participação da comunidade na educação, é essencial promover um ambiente escolar onde os membros da comunidade se sintam bem-vindos, respeitados, confiáveis, ouvidos e necessários (Unesco, 2021 *apud* Guia da Escola, 2022, p. 12).

Assim, destacamos a importância de se desenvolver estratégias entre os principais envolvidos na configuração da relação escola e família, as quais visam criar interatividade e alcançar resultados de qualidade para os estudantes, que são os principais beneficiários desse contexto. Portanto, “É preciso colocar a interação escola-família em uma perspectiva processual que estabeleça horizontes de curto, médio e longo prazos” (Castro; Regattieri, 2010, p. 36).

Devemos considerar também que:

A escola mudou ao longo do tempo, mas a família sofreu transformações muito maiores. As instituições escolares não estão dialogando com as pessoas que as frequentam nem acompanhando as demandas a elas impostas pelas relações sociais contemporâneas. No entanto, família e escola estão vinculadas, por muitos anos em função das crianças, dos adolescentes e dos jovens que educam. Uma vez que vivemos em sociedade, precisamos que valores como respeito, solidariedade e empatia, além de atitudes de diálogo e construção coletiva, sejam estruturantes para a Educação dentro e fora da escola. (Perez, 2019, p. 30).

Em vista do exposto, considerando os pressupostos das definições legais e a importância de um diálogo contínuo entre escola e família, a próxima seção objetiva fazer uma caracterização da escola pesquisada. Para isso, levaremos em consideração os aspectos relacionados às legislações estaduais e municipais que discorrem sobre a participação da família na escola.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA MUNICIPAL DOUTOR HEITOR PEIXOTO TOLEDO

Nessa seção, apresentamos o cenário mais geral para o contexto particular, partindo da seção 2.2.1, com a caracterização da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais até a Secretaria Municipal de Educação de Ubá, no que se refere à

participação da família como prática de uma gestão democrática. Na seção 2.2.2, apresentaremos a escola na qual se desenvolveu a pesquisa.

2.2.1 Breve contexto da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e a Secretaria Municipal de Educação de Ubá

No Brasil, os municípios constituem entes da federação com autonomia político-administrativa e podem organizar sistemas próprios de ensino. No âmbito das competências estabelecidas pela Constituição Federal (CF) de 1988, cabe ao poder público municipal a administração de seu sistema de ensino (Brasil, 1988). Por outro lado, segundo Duarte e Oliveira (2012), a LDB de 1996 faculta aos municípios brasileiros se integrarem ao sistema de ensino do estado onde se encontram. Nesse caso, as autoridades públicas locais devem observar, além das normas nacionais cobradas a todos os sistemas de ensino, aquelas aprovadas no âmbito estadual e relacionadas à organização e ao funcionamento da educação básica.

O município de Ubá, lugar onde a escola pesquisada está localizada, por não ter um sistema de ensino próprio, encontra-se sob orientação e supervisão da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), surgindo, assim, a necessidade de apresentar alguns aspectos relevantes. A SEE-MG possui 47 Superintendências Regionais de Ensino (SREs). As escolas municipais de Ubá estão vinculadas à Superintendência Regional de Ensino de Ubá (SRE/Ubá), que, segundo o *site* da instituição, comporta em sua jurisdição 22 municípios. As SREs, “têm por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação, articulação e integração entre o Estado e os municípios, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais” (Minas Gerais, 2023).

Levando em consideração que a SEE-MG tem a função de exercer a articulação entre o estado e os municípios quanto às diretrizes e às políticas educacionais, em relação às políticas voltadas para a gestão participativa e democrática e a relação família-escola, a Secretaria instituiu políticas amparadas pela Constituição Federal (Brasil, 1988) e por leis complementares, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996 (Brasil, 1996), e o Plano Nacional de Educação (PNE), que vigora entre os anos de 2014 a 2024 (Brasil, 2014).

Com a instituição do Plano Nacional de Educação, os estados também deveriam formular seus próprios planos. Com esse fim, a Lei nº 23197, de 26 de dezembro de 2018, instituiu o Plano Estadual de Educação (PEE) para o período entre 2018 a 2027. O objetivo é nortear as políticas públicas de educação do estado de Minas Gerais, buscando estabelecer prioridades, diretrizes, objetivos e metas básicas, avançando para uma educação de qualidade.

O PEE de Minas Gerais trouxe poucas alterações ao que havia sido proposto no Plano Nacional. O PEE tem como foco o acesso e a permanência dos estudantes na educação básica. Além disso, tem o objetivo de: melhorar a qualidade do ensino em todas as etapas e modalidades da educação básica e do ensino superior; valorizar os profissionais da educação; fortalecer a gestão democrática e melhorar os investimentos públicos na área educacional. De acordo com dados da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, das 18 metas traçadas, cinco já foram atingidas, sete foram parcialmente alcançadas e seis ainda estão previstas (Minas Gerais, 2022).

Anualmente a Secretaria de Estado de Educação realiza a apuração dos indicadores relacionados às metas do PEE, de forma a monitorar os avanços da política educacional no estado e direcionar suas estratégias e ações. Os dados são obtidos através de bases de dados oficiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), tais como Censo Escolar, Censo da Educação Superior, Censo Populacional, PNAD Contínua, entre outras, uma vez que são informações relativas a todo o estado de Minas Gerais, incluindo as demais redes educacionais (Minas Gerais, 2022).

De acordo com o Painel de Monitoramento do Plano Estadual de Educação, até a presente data, o *status* de atingimento da Meta 17 – “Efetivação da gestão democrática da educação no âmbito das redes públicas do Estado até o final do segundo ano da vigência deste PEE, prevendo-se os recursos e o apoio técnico necessários” – está como atingido. Para essa meta, são consideradas oito estratégias, das quais destacamos duas:

17.4 – Estimular, nas redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de organizações estudantis e de associações de pais como instituições autônomas de representação, assegurando espaços

adequados e condições materiais e técnicas de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação com os conselhos escolares. 17.6 – Garantir a efetiva participação dos profissionais de educação e a consulta à comunidade escolar nos processos de formulação, acompanhamento, monitoramento e avaliação dos projetos político-pedagógicos, regimentos, currículos e planos de gestão escolares, inclusive em matéria administrativa e financeira, assegurando a ampla divulgação desses documentos para a comunidade atendida pela escola. (Minas Gerais, 2018, p.23).

Embora o painel de monitoramento de Minas Gerais informe que a meta da efetivação da gestão democrática da educação no âmbito das redes públicas do Estado se encontre atingida, a percepção cotidiana demonstra que ainda existem lacunas a serem cumpridas, ao esperado em relação à rede municipal de ensino de Ubá. Como medida de efetivação da relação entre escola e família em âmbito estadual, podemos citar a Lei nº 24.188, de 2022, que dá nova redação aos artigos 1º a 4º, e altera a emenda da Lei nº 16.683, de 10 de janeiro de 2007, que autoriza o Poder Executivo a desenvolver ações de acompanhamento social nas escolas da rede pública de ensino do estado. Em seu art. 2º, a lei trata que essas ações têm como objetivo contribuir para:

- III – o fortalecimento da gestão democrática nas escolas;
- IV – a integração entre família, escola e comunidade;
- V – a orientação às comunidades escolares, visando ao atendimento de suas necessidades específicas. (Minas Gerais, 2022, p. 1).

Verificamos, assim, iniciativas que contribuem para o fortalecimento da relação escola-família com medidas que podem ser adotadas visando à promoção da participação das famílias e da comunidade no cotidiano da escola. No entanto, essas precisam de um plano de ação mais específico para incorporar na prática a participação efetiva daquelas no ambiente escolar. Isso porque, de acordo com Resende e Silva (2016, p. 51), “os programas e políticas voltados para a relação família-escola se mostram, de modo geral, dispersos e descontínuos, cuja efetiva participação na gestão das questões educacionais ainda constitui um desafio.”

Como exposto no início da seção, trouxemos algumas características da SEE de Minas Gerais em relação à participação da família como prática de uma gestão democrática. Agora, realizaremos uma caracterização da Secretaria Municipal de

Educação (SME) de Ubá, na qual a Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo é a instituição na qual a pesquisa se insere.

A Secretaria Municipal de Educação do município de Ubá, tem a função de planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades relacionadas ao oferecimento da educação básica – compreendendo o ensino infantil, fundamental e médio – orientada por valores fundamentais, como dignidade da pessoa, igualdade, isonomia, participação da comunidade, universalização, valorização do magistério, eficácia e eficiência (Ubá, 2023).

Amparada pelas legislações nacionais e estaduais, a Secretaria Municipal de Educação de Ubá institui políticas de gestão democrática e de participação da família na escola, amparadas pela Constituição Federal (Brasil, 1988) e por leis complementares, como: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996 (Brasil, 1996); o Plano Nacional de Educação (PNE), que atualmente vigora de 2014 a 2024 (Brasil, 2014); e o Plano Estadual de Educação (PEE), que atualmente vigora de 2018 a 2027 (Minas Gerais, 2018) .

O Plano Municipal de Educação (PME) de Ubá, instituído por meio da Lei 046/2015 para o período de 2015 a 2025, com vistas ao cumprimento do disposto no art. 214 da Constituição Federal de 1988, e da Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014 que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE), traz como uma de suas diretrizes “a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” (Ubá, 2015, p. 1). Segundo o PME, a respeito da gestão democrática e da participação social:

A gestão democrática da educação nas instituições educativas e nos sistemas de ensino é um dos princípios constitucionais garantindo ao ensino público, explicitando dois outros princípios a serem considerados: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Ubá, 2015, p. 72).

Desse modo, segundo o documento, a gestão democrática da educação envolve a efetivação de mecanismos concretos que garantam a participação de pais, estudantes, funcionários, professores, bem como da comunidade local, na discussão, elaboração e implementação de planos de educação, de planos e projetos político-pedagógicos das unidades educacionais, assim como no exercício e na efetivação da

autonomia dessas instituições em articulação com os sistemas de ensino. A Meta 19 do PME, relacionada à gestão democrática, tem como objetivo:

Garantir no prazo de 1 ano, 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. (Ubá, 2015, p. 143).

De acordo com o PME, em relação à Meta 19 que dispõe sobre a gestão democrática e a participação social, não há um indicador que permita acompanhar o seu cumprimento. No entanto, existem indicadores auxiliares que apontam para a existência de práticas de gestão democrática no município de Ubá, como exemplos, o Conselho do FUNDEB e o Conselho Alimentar Escolar. Por meio das informações coletadas via questionários da Prova Brasil, podemos mensurar a existência dos conselhos escolares. Os dados também informam a quantidade de reuniões realizadas, a composição dos conselhos e as formas de elaboração dos Projetos Político Pedagógicos das escolas. Destacamos a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) elaborado de forma coletiva, democrática pelas escolas do município. Para atingir a meta sobre a gestão democrática e a participação social, o PME contempla onze estratégias, das quais destacamos duas:

19.5 – Consolidar a integração entre escola e comunidade, a fim de que a escola possa firmar-se como um espaço privilegiado de debates e questões que conduzam à conscientização da importância da participação dos pais, alunos e comunidade na construção de uma escola de qualidade.

19.9 – Estimular a participação e a consulta de profissionais da Educação, alunos e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares. (Ubá, 2015, p. 143).

Podemos verificar que essas estratégias estão de acordo com o que preceitua o Estatuto da Criança e Adolescente (ECA) em relação à participação da família nas tomadas de decisões e nos processos educativos de seus filhos. Segundo Perez (2019, p. 82), “Quando a escola compartilha seus objetivos, princípios, ações e obrigações, construindo um documento em parceria com a comunidade, faz com que esse registro seja valorizado e respeitado”. Além disso, o PPP ganha sentido e passa a ser uma referência garantida.

De acordo com PME, existem indicadores auxiliares que apontam para a existência de práticas de gestão democrática no município, como a existência do Conselho Escolar e a composição desse. Segundo o PPP da escola em estudo, o Conselho Escolar é um órgão colegiado de representação da comunidade escolar, de natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora sobre a organização e a realização do trabalho pedagógico e administrativo. O Conselho Escolar é composto pelo presidente na condição de membro nato e, paritariamente, por representantes da comunidade escolar, sendo membros titulares e suplentes, eleitos, cujas atribuições são estabelecidas nos termos da legislação vigente.

Na instituição em estudo, não há um Conselho Escolar como preceitua o PME e o PPP da escola. De acordo com o diretor da instituição, o que existe hoje é a atuação de um Conselho Fiscal. Em relação ao Conselho Fiscal, na instituição, podemos observar que as pessoas que formam o conselho demonstram não conhecer suas funções, nem suas atribuições, tampouco receberam alguma formação para que pudessem fornecer tais informações. Além disso, elas não participam de reuniões para decidir as questões administrativas, financeiras ou pedagógicas da escola. Comprovação disso é que não encontramos registros em seus livros de atas que comprovem as reuniões dos conselheiros para deliberar e fiscalizar as questões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola.

Nessa perspectiva, observamos que a existência de tal órgão deliberativo tem a função de apenas cumprir metas estabelecidas no PME ou em documentos norteadores da educação nacional. A participação das famílias, nos conselhos escolares, contribuiria de forma significativa para o exercício da gestão democrática, no entanto esse envolvimento da comunidade na escola não tem ocorrido de maneira efetiva.

Para o cumprimento da Meta 19 do PME no ano de 2023, o Secretário Municipal de Educação, no uso de suas competências, tornou público, por meio do Edital SME 004/2023, a abertura do processo de certificação de candidatos para o provimento do cargo em comissão de diretor escolar nas unidades de ensino do município de Ubá-MG. Anteriormente, de acordo com a descrição e análise da classe presente no Decreto nº 3.012, de 07 de novembro de 1991 – que define as atribuições e as especificações dos cargos do Quadro dos Servidores Públicos do Município de Ubá e dá outras providências –, o cargo de diretor escolar seria apenas como forma

de provimento em comissão, ou seja, o decreto refere-se à nomeação de indivíduos para ocupar cargos de confiança, os quais são preenchidos por livre escolha da autoridade competente. A escolaridade mínima exigida era o segundo grau completo com habilitação em magistério, não era exigida experiência e o campo de atuação era a direção em escolas municipais.

De acordo com o edital SME 004/2023, o processo de certificação para o provimento do cargo em comissão de diretor escolar é constituído por oito etapas. Após a inscrição e a homologação dos candidatos inscritos, é ofertado um curso de formação de Gestor Escolar, depois a realização da prova escrita e da redação. Ressaltamos que, de acordo com o edital, o processo de certificação obedece ao critério de mérito, podendo se inscrever o profissional do magistério com experiência mínima de 3 anos de regência em unidade da rede municipal de ensino ou com experiência de gestão independente do tempo, na rede municipal de ensino, devidamente comprovada e que possua habilitação em curso superior de licenciatura, em qualquer área da educação. No edital, contudo, não é citada a consulta pública à comunidade escolar sobre a escolha do diretor escolar.

Como exposto acima, verificamos que o objetivo previsto na Meta 19 está sendo parcialmente efetivado através de um processo de certificação para o provimento do cargo de diretor escolar associado a critérios técnicos de mérito e desempenho. Por outro lado, o edital não menciona a realização e a consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas municipais, dessa forma não efetiva a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública.

Em síntese, o termo "gestão democrática na educação pública" começou a ganhar destaque principalmente a partir da Constituição Federal de 1988 no Brasil. Este documento estabeleceu as bases legais para a educação no país, incluindo princípios, como a gestão democrática do ensino público, o que garantia a participação da comunidade escolar na gestão das escolas. Porém, foi através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9.394/1996 – que o termo de fato se consolidou, trazendo, em alguns de seus artigos, o compromisso com a participação da comunidade escolar e local na gestão das escolas, buscando promover um ambiente mais colaborativo e democrático na educação pública.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, o Plano Nacional de Educação (PNE), o Plano Estadual de Educação (PEE) de Minas Gerais

e o Plano Municipal de Educação (PME) de Ubá-MG são documentos fundamentais que estabelecem diretrizes e metas para a educação básica no município, com um foco significativo na gestão democrática da escola pública. A LDB, em seus artigos, enfatiza a importância da participação da comunidade escolar e local na gestão das escolas, promovendo autonomia pedagógica e administrativa. O PNE, aprovado pela Lei nº 13.005/2014, reforça esse princípio ao definir estratégias para garantir a gestão democrática em todos os níveis de ensino. Seguindo essa orientação, o PEE de Minas Gerais e o PME de Ubá-MG apontam ações específicas para incentivar a participação de pais, alunos, professores e outros membros da comunidade na elaboração e na implementação de políticas educacionais, fortalecendo, assim, a corresponsabilidade e a transparência nas decisões escolares.

Na próxima seção será apresentada a escola alvo dessa pesquisa. Consideraremos os aspectos mais relevantes referentes ao seu contexto histórico, à comunidade atendida e à sua estrutura organizacional.

2.2.2 A Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo

A Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo está localizada na Avenida Doutor Heitor Peixoto Toledo, 2155, Povoado São Domingos, no município de Ubá (MG). A escola se situa em um bairro afastado do centro do município, com 103.365 habitantes, de acordo com o Censo Populacional de 2022 (IBGE, 2023). A clientela escolar atendida é formada, em sua maioria, por crianças que pertencem às famílias de moradores do Povoado São Domingos, Povoado Boa Vista e da Colônia Padre Damião.

O perfil socioeconômico das famílias atendidas pela escola está no nível 5 (“Médio – Alto”), de acordo com os dados dos Indicadores de Níveis Socioeconômicos do ano de 2021, em que a mãe/responsável da maioria dos estudantes tem o ensino médio completo ou ensino superior completo, o pai/responsável tem do ensino fundamental completo até o ensino superior completo. Além dessas questões, o perfil socioeconômico também avalia a estrutura física das moradias dos alunos, nesse sentido a maioria possui uma geladeira, um ou dois quartos, um banheiro, internet *wi-fi*, máquina de lavar roupas, *freezer*, um carro, garagem, forno de micro-ondas. Parte dos estudantes deste nível tem também dois banheiros (Qedu, 2021).

A história do contexto social e cultural dessa localidade está diretamente ligada à Casa de Saúde Padre Damião, unidade de saúde da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG), situada a 10 km da cidade de Ubá. A Casa de Saúde Padre Damião foi inaugurada em 15 de dezembro de 1945, como local destinado ao tratamento de doentes de hanseníase. Quando inaugurada, a Casa de Saúde tinha a missão de prestar assistência aos hansenianos em regime de segregação social, de acordo com as diretrizes da época. As pessoas doentes eram caçadas pela Guarda Sanitária e vinham não apenas de partes do Estado de Minas Gerais, como também de lugares mais longínquos. Eram tiradas de suas cidades, de seus lares e famílias e trazidas em vagões de trem especiais ou amarradas na boleia de caminhões. Como consequência, “Com o internamento obrigatório forçando a desagregação, as pessoas perderam a identidade familiar, as referências de origem e passaram a depender de migalhas governamentais ou da caridade pública” (Quintão, 2014, p. 45).

Segundo Quintão (2014), no ano de 1955, a Colônia Padre Damião passa a ser denominada Sanatório Padre Damião, e, a partir do ano de 2007, recebeu a nomeação de Casa de Saúde Padre Damião. Atualmente se denomina Colônia Padre Damião, o lugar que compreende à Casa de Saúde Padre Damião e aos Povoados São Domingos e Boa Vista, localizados no entorno da instituição, fundados para impedir a separação dos filhos daqueles que anteriormente teriam sido levados para o hospital-colônia e, após terem se tratado, constituíram novos laços familiares. Entretanto, apenas a Casa de Saúde Padre Damião é parte integrante da FHEMIG, mantida por ela. Os povoados, mesmo mantendo proximidade física e histórica, são unidades independentes.

Em 1998, foi criada a Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo pela Lei municipal nº 8991/98 publicada no MG 21/02/98 e pela Portaria nº 4280 de 22/04/98. Assim, a escola pertence à rede pública municipal de Ubá. Desde 1998, funciona como Escola de Educação Básica, com ampla estrutura física, contendo quadra poliesportiva, salas de aula, biblioteca, refeitório, parquinhos e entre outras áreas, atendendo atualmente a aproximadamente 250 alunos do maternal ao 5º ano do ensino fundamental.

Em 2021, com a aprovação do Projeto de Lei Complementar nº 01/2021, o conglomerado urbano da Colônia Padre Damião e do Povoado São Domingos foi incorporado ao perímetro urbano do município. O prefeito justifica que

Com o crescimento constante que a cidade vem experimentando nos últimos anos, impõe-se ao Poder Público adotar medidas que visem adequar o ordenamento municipal às necessidades de adaptação do perímetro urbano. Essa medida é benéfica, no sentido de criar alternativas que permitam a utilização de áreas periféricas, evitando uma maior concentração na área central da cidade. (Câmara Municipal de Ubá, 2021).

De acordo com o Projeto Político e Pedagógico (PPP), a instituição tem como missão garantir a formação integral do cidadão, proporcionando um ambiente inovador através de parcerias socioculturais que, somadas ao respeito e à dedicação ao trabalho pedagógico, garantem o desenvolvimento, a realização e o sucesso individual dos seus alunos. A unidade escolar está situada no Povoado São Domingos, que cresceu significativamente nos últimos anos. Por essa razão, de acordo com PPP da instituição, a escola é o grande referencial para a comunidade e se caracteriza por uma prática de gestão democrática, ou seja, prevalece o caráter democrático das tomadas de decisão e definições das ações.

A gestão democrática valoriza a participação de todos os agentes da escola, incluindo a comunidade docente, discente e as famílias. Para tanto, é formado um conselho que participa das decisões a serem tomadas na escola. Fazem parte desse conselho representantes dos professores, da área da coordenação, dos alunos e das famílias. Lembramos, porém, que, mesmo na gestão democrática, algumas decisões podem ser centralizadas na figura da direção escolar ou de conselhos especiais formados para algumas áreas ou setores da escola.

A escola atende a aproximadamente 250 alunos do maternal ao 5º ano, com um total de 14 turmas de ensino regular, distribuídas nos períodos matutino e vespertino. No turno matutino, funciona o ensino fundamental – anos iniciais – e, no vespertino, a educação infantil. A escola conta com 38 profissionais, entre o diretor, técnicos-administrativos, professores, professores de apoio, supervisores pedagógicos, estagiário e serviços gerais, em atuação. Desse total, cerca de 21 servidores ocupam cargo efetivo, 10 servidores são contratados, há 1 estagiária e 7 servidores são terceirizados.

A Tabela 1, a seguir, apresenta, por turno, a quantidade de turmas e de alunos, respectivamente.

Tabela 1 – Número de turmas, turnos e alunos da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo

Turnos	Turmas	Alunos
Matutino	1º ano A	13
	1º ano B	15
	2º ano A	15
	2º ano B	19
	3º ano	22
	4º ano A	15
	4º ano B	15
	5º ano	24
Vespertino	Maternal II	25
	Maternal III A	14
	Maternal III B	12
	1º Período A	14
	1º Período B	17
	2º Período	24
Total	14 turmas	244

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Tabela 2, a seguir, sintetiza o número de profissionais atuantes na escola.

Tabela 2 – Número de funcionários na Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo em 2023

Categoria	Número de Funcionários
Diretor	01
Secretários	02
Supervisor Escolar	02
Professores regentes de turma	14
Professor de educação física	01
Professores eventuais	02

Professores em ajustamento funcional	02
Professores de apoio a alunos com necessidades especiais	06
Monitora	01
Auxiliar de serviços gerais	06
Estagiária	01
Total	38

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A estrutura física da escola é ampla e de boa qualidade para o desenvolvimento das atividades pedagógicas. Além das salas de aulas, os espaços, como pátio, parquinho e biblioteca são cotidianamente usados, diversificando as interações nos espaços pedagógicos. A Tabela 3, abaixo, apresenta as informações sobre as dependências físicas existentes na escola.

Tabela 3 – Estrutura física da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo

Dependências	Quantidades
Diretoria/ Secretaria/ Sala da supervisão	01
Sala de professores	01
Banheiro para servidores masculino e feminino	02
Sala de aula	09
Biblioteca/Sala de Vídeo	01
Cozinha	01
Refeitório	01
Depósito de alimentos	01
Depósito de material de limpeza	01
Banheiro feminino	02
Banheiro feminino e masculino para deficientes	01
Banheiro Masculino	02
Quadra Coberta	01

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Segundo o PPP da unidade educacional em estudo, em relação à gestão, destaca-se:

A gestão está prioritariamente voltada para o pedagógico, no sentido de orientar e acompanhar o desenvolvimento integral das crianças, buscando soluções pedagógicas e assistência médica especializada para aqueles que apresentam dificuldades diversas, seja por motivos pedagógicos, psicológicos, disciplinares, econômicos, dentre outros. (Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo, 2022, p. 7).

Assim, através do seu comprometimento pedagógico, a escola busca gradativamente implementar as adequações necessárias para garantir o acesso de todos os alunos com necessidades educacionais especiais à aprendizagem e ao conhecimento. Verificada alguma dificuldade ou necessidade extrema de um aluno ao acompanhamento das atividades escolares propostas, a família é chamada pela escola e orientada a procurar uma ajuda ao atendimento especializado com outros profissionais, tais como, psicólogos, psiquiatras, neurologista, entre outros.

O desafio no triênio 2023-2025, de acordo com o PPP, é: tornar realidade a participação efetiva da família e do Conselho Escolar nas decisões administrativas para que a escola se torne um local propício para o crescimento mútuo a partir de um dia a dia de trocas simultâneas visando ao bem-estar das crianças. Ao analisarmos o PPP da escola, percebemos que o documento foi atualizado ao final do ano 2022, quando a Secretaria Municipal de Educação de Ubá solicitou que todas as escolas da rede reformulassem seu documento. Nessa revisão, ficou em evidência que esse processo de atualização do documento foi realizado de maneira isolada, sem que houvesse a discussão, consulta ou envolvimento de toda comunidade escolar. Nesse sentido, houve um distanciamento e a falta de envolvimento dos profissionais e da comunidade escolar no processo de construção do documento. Isso se contrapõe ao pensamento de Nogueira *et al.* (2020, p. 30), para quem “a elaboração do PPP deve se constituir como construções coletivas, que envolvem toda a comunidade em sua participação e requer constante atualização”.

Logo, entendemos que o PPP deve ser um documento vivo, democrático e que requer o envolvimento de todos em sua construção. Esse processo envolve várias etapas essenciais, começando pela mobilização e participação democrática de todos

os segmentos da comunidade escolar, incluindo gestores, professores, alunos, pais e funcionários.

A proposta de reformulação do PPP da escola visava trazer para o interior da instituição as diferentes visões dos representantes dos segmentos escolares, ou seja, a ação coletiva que denotava característica democrática. Porém, como relata o diretor, o PPP já veio pronto da Secretaria de Educação do município, ficando a cargo da direção apenas incluir a parte inicial com a apresentação da escola. Posteriormente, a direção reuniu-se com os professores para a leitura do documento, e nenhum dos presentes se manifestou sobre acrescentar ou modificar o que já estava pronto. Portanto, os sujeitos ativos no processo construtivo foram poucos, o que coloca em pauta a questão da participação coletiva, que é o problema analisado neste estudo.

Dessa forma, a situação problema deste trabalho está diretamente ligada com o desafio do triênio que consta no PPP, além disso busca responder à seguinte pergunta: como a gestão pode promover a participação efetiva da família na vida escolar de seus alunos e nas decisões da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo como prática de uma gestão democrática?

2.2.3 A participação da família na Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo

A participação da família, em cooperação com os educadores, é essencial para o crescimento escolar dos filhos. A Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo é composta por um quadro de docentes capacitados e abertos às melhorias de funcionamento da instituição, porém não dispõe de estratégias eficazes para envolver as famílias em seus eventos e em reuniões, utilizando apenas comunicados escritos que, muitas vezes, podem nem chegar até os responsáveis, deixando evidências de que, entre escola e família, existe uma ligação pouco explorada e uma comunicação institucional deficiente.

Como forma de evidenciar a questão proposta, optamos em abordar a participação da família na escola em todos os seus aspectos na instituição de ensino. Assim, foi elaborada a Tabela 4 que apresenta o resultado do levantamento da presença dos pais em reuniões da escola das turmas do ensino fundamental I (1º ao 5º ano) no ano de 2022. Essas reuniões constam no PPP da escola, que ressalta que devem acontecer após o encerramento de cada um dos 4 (quatro) bimestres, e elas

deverão ser comunicadas, em até 10 dias úteis, aos estudantes e aos seus responsáveis legais (quando menor) quando serão apresentados os resultados da avaliação da aprendizagem.

Assim, as reuniões com as famílias acontecem cinco vezes no ano. A primeira no início do ano letivo, realizada pelo diretor com toda comunidade escolar, a fim de apresentar o corpo docente e as principais informações referentes ao ano letivo, como, por exemplo, o horário de chegada e saída dos estudantes, o uso do uniforme, a questão das faltas dos alunos, entre outros aspectos. As outras reuniões são realizadas ao final de cada bimestre para entrega das avaliações e dos boletins com as notas. Essas reuniões são de responsabilidade dos professores de cada ano escolar e geralmente acontecem no horário de 18h.

Tabela 4 – Presença dos pais e/ou responsáveis em reuniões agendadas pela Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo durante 2022

Turma	Total de alunos	Nº de pais por reunião					Média
		Início do ano	1º B	2º B	3º B	4º B	
1º ano	22	-	-	-	-	-	-
2º ano A	16	9	10	9	8	Não teve	9 (56%)
2º ano B	16	8	7	7	5	Não teve	6,75 (42%)
3º ano	25	18	16	14	17	Não teve	16,2(65%)
4º ano A	21	16	13	15	12	Não teve	14 (67%)
4º ano B	-	-	-	-	-	Não teve	-
5º ano	28	12	12	21	20	Não teve	16,2 (58%)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De acordo com a Tabela 4, observamos que não foram encontrados registros das turmas do primeiro e quarto ano, visto que as listas de presença das reuniões não estavam arquivadas na secretaria da escola; um ponto importante é que muitas das listas estavam com os respectivos professores das turmas do ano de 2022. Como as professoras do primeiro e do quarto ano B eram contratadas, não pudemos realizar a análise das suas respectivas turmas.

Com os dados da Tabela 4, inferimos que a participação dos responsáveis em reuniões para a entrega dos boletins com os rendimentos e as avaliações realizadas durante o bimestre nas turmas com registros está abaixo do esperado, especialmente quando relacionamos com a sua totalidade da participação efetiva da família na escola. Esperávamos uma média maior, bem próxima de 100%, na participação dos responsáveis nas reuniões, visto que, quando a família participa e se envolve nas reuniões escolares, todos se beneficiam. Não consta, porém, sequer a participação no 4º bimestre, pois não foi feita uma reunião com os pais no final do ano. Os próprios alunos levaram para casa suas avaliações.

Nas reuniões ao final de cada bimestre, devem ser informadas, mais do que as avaliações, as estratégias de intervenção pedagógica que foram utilizadas e que serão oferecidas pela escola para o estudante que ainda não tenha desenvolvido as habilidades previstas. Contudo, durante a interação com a equipe pedagógica e professores, e por meio da vivência no cotidiano da escola, percebemos a insatisfação dos educadores no que se refere à participação dos pais na vida escolar de seus filhos. Sob esse viés, os professores sempre reclamam que “os pais dos alunos que mais precisam não comparecem nas reuniões”.

Devemos considerar que geralmente essas reuniões acontecem no início da noite, às 18h, horário esse que muitos responsáveis ainda estão trabalhando. Surgem, assim, algumas questões a serem repensadas pela gestão da escola em relação à participação efetiva das famílias: as famílias são desinteressadas na vida escolar dos alunos ou a escola não adequa os momentos de participação à rotina da maioria dos responsáveis?

Além das reuniões do início do ano e as bimestrais, os responsáveis são chamados, quando necessário, à escola para tratar de assuntos individuais em relação ao filho, como a falta de disciplina, o baixo desempenho ou alguma necessidade em que a escola orienta os responsáveis a procurarem ajuda com outros especialistas. Em relação a essas conversas individuais com os responsáveis, a escola não tem todos os registros formais por escrito, ou seja, a gestão escolar, juntamente com sua coordenação pedagógica, não registra, por meio de um termo físico, todos os atendimentos e as conversas realizados com as famílias durante o ano escolar. Segundo o diretor e a supervisora, nem todas as conversas são registradas devido à grande demanda de serviços a serem realizados pela gestão. Muitas delas

são feitas de maneira informal, por exemplo, no portão da escola quando um pai ou responsável busca ou leva seu(sua) filho(a) e encontra o diretor ou a supervisora.

De acordo com PPP, sobre os processos utilizados para prover a articulação com a comunidade escolar, o desenvolvimento de atividades extraclasse é uma prática que a escola já desenvolve. O desejo de estreitar laços com as famílias dos estudantes e estabelecer vínculos fortes que possam, de alguma maneira, contribuir para o desenvolvimento social, emocional e cognitivo dos alunos leva a desenvolver uma política de convívio em que cada um possa sentir-se valorizado e possa compartilhar dos espaços e das atividades da escola em momentos, como: encontro com a família com oficinas, palestras, lanches comunitários, apresentações de trabalhos dos estudantes, festas juninas e outros eventos que se incorporam ao currículo no decorrer do ano letivo.

Em 2022, além das reuniões bimestrais, os momentos em que as famílias foram convidadas a participar como atividades extraclasse foram: a festa junina e a festa primavera, com apresentações de danças típicas realizadas pelos alunos. Nesses eventos festivos, não temos registros formais da participação das famílias, mas, em conversa com o diretor, ele relatou que houve uma grande participação dos alunos e da comunidade.

De acordo com a Lei Nº 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a educação é direito de todos e dever da família e do Estado, cabendo aos pais, na idade própria, matricular seus filhos na rede escolar, cumprindo ao Estado, por sua vez, a responsabilidade de oferecer vagas e condições adequadas de ensino. Ainda podemos destacar que é dever do poder público zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela frequência à escola.

O número de faltas que alguns alunos apresentaram durante ao ano é outra forma de evidenciar a questão proposta da participação efetiva da família na escola . Infelizmente, alunos abandonam a escola, e às vezes as famílias dos estudantes nem sabem disso. Seja por desinteresse, seja por falta de controle, as faltas acumuladas podem fazer com que os alunos percam a vontade de frequentar a escola. Além disso é fundamental citar que o principal estímulo à educação deve ser proporcionado pela família.

Quando a família se distancia das atividades escolares dos estudantes, deixa uma abertura para que essa criança ou jovem perceba, de maneira errada, que não

há motivos para frequentar a escola. Para a análise da frequência escolar, elaboramos uma tabela com o levantamento de faltas dos alunos durante o ano letivo na escola. A Tabela 5 abaixo mostra o número de alunos que faltaram mais de 20% das aulas por bimestre e a média anual em cada sala do ano de 2022:

Tabela 5 – Quantitativo de faltas dos alunos em 2022

Turmas	Total de alunos	1° B	2° B	3° B	4° B	Média
1° ano	22	02	03	07	04	04 (18%)
2° ano A	16	02	00	03	02	02 (12%)
2° ano B	16	04	03	02	07	04 (25%)
3° ano	25	09	07	01	04	05 (20%)
4° ano A	21	00	01	00	01	00 (0%)
4° ano B	14	04	06	03	04	04 (28%)
5° ano	28	02	05	10	05	05 (18%)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De acordo com a Tabela 5, destacamos que houve um número considerável de faltas por alguns alunos em todas as turmas, excetuando a turma 4° A. Nos dados apresentados retirados da frequência escolar do diário escolar, observamos que há uma concentração dessas faltas em alguns alunos durante todo o ano letivo. As turmas 2° B, 3° B e 4° B estão, respectivamente, com o número de faltas acima de 20%, o que pode acarretar uma grande dificuldade de acompanhar o conteúdo ministrado pelos professores, pois esses alunos podem ter tido uma educação deficiente ao longo do ano devido ao número de faltas.

Se esses alunos não forem acompanhados pela escola, as dificuldades de aprendizagem que podem surgir, devido ao número excessivo de faltas, podem provocar uma baixa autoestima nos estudantes, o que pode levar à desistência da frequência escolar ou provocar a reprovação. As reprovações, inclusive, são apontadas como um dos motivos para a evasão escolar. Assim, entendemos que é de suma importância a participação efetiva da família em relação ao número de faltas

dos estudantes, para que os adultos possam atuar com responsabilidade na vida escolar dos seus filhos.

Segundo a LDB, em relação ao acompanhamento da frequência escolar na pré-escola, essa deve ser de, no mínimo, 60% (sessenta por cento) do total de dias letivos, contados após a matrícula, sem que isto seja impeditivo para o prosseguimento dos estudos da criança. Em relação ao acompanhamento da frequência escolar no ensino fundamental, é obrigatória a frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) do total da carga horária do período letivo, para fins de promoção. Ainda segundo a LDB, a escola deve monitorar a frequência e comunicar ao Conselho Tutelar nos casos de frequência inferior ao estabelecido.

De acordo com o Regimento Escolar, o controle e o registro de frequência diária dos estudantes são de responsabilidade do professor, sob monitoramento do especialista da educação básica, e devem ser registrados no diário escolar físico e/ou digital, conforme orientações da SME/UBÁ/MG.

Consta ainda no Regimento Escolar que a observância de eventuais faltas dos estudantes deverá ser comunicada à direção da escola, para as providências cabíveis. Após apurar a frequência do estudante e constatar faltas não justificadas superior a 5 (cinco) dias letivos consecutivos ou 10 (dez) dias letivos alternados, o estabelecimento de ensino deve entrar em contato, por escrito, com os pais ou o responsável legal pelo estudante faltoso, com vistas a promover o seu imediato retorno às aulas e a regularização da frequência escolar. O dirigente da instituição escolar deve remeter ao Conselho Tutelar, ao Juiz competente da comarca e ao respectivo representante do Ministério Público (MP) a relação nominal dos estudantes cujo número de faltas injustificadas atingir 15 (quinze) dias letivos consecutivos ou alternados e ao órgão competente – no caso de estudante cuja família seja beneficiada por programas de assistência vinculados à frequência escolar, por exemplo.

Em conversa com o diretor da escola em questão no início do ano letivo de 2023, ele e a supervisora chegaram a ir às casas dos alunos que não teriam comparecido à primeira semana de aula sem nenhuma justificativa e que o contato pelo telefone não teria sido possível. Observamos, com essa ação que, quando os alunos faltam ou deixam de frequentar as aulas, o melhor a se fazer é conversar com eles, e é necessário manter o diálogo com a família para entender os reais motivos que os afastam da sala de aula. Conhecer a realidade dos alunos e das famílias no

local onde a escola está inserida é, portanto, fundamental para que os gestores criem estratégias para retenção dos alunos.

Para concluir, esta pesquisa visa identificar de que maneira a gestão da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo pode melhorar a participação de pais/responsáveis dos alunos no cotidiano escolar, além de detectar e analisar as possíveis causas da não participação, a fim de propor estratégias de implementação para melhorar esse aspecto. Verificamos que apenas o envio de convites para as reuniões presenciais, por exemplo, não está sendo suficiente para a participação dos responsáveis, dessa forma novas estratégias serão necessárias para melhorar essa situação.

3 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA E TEÓRICA: ANÁLISE DO CASO

No contexto educacional da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo, a participação das famílias dos alunos no cotidiano escolar tem se mostrado insatisfatória na percepção da gestão e dos professores. Diante de tal insatisfação, elencamos a seguinte questão de pesquisa: como a gestão pode promover a participação efetiva da família na vida escolar dos alunos e nas decisões da escola como prática de uma gestão democrática?

Diante dessa questão, este capítulo foi desenvolvido com a finalidade de apresentar o referencial teórico do presente estudo. Logo, na seção 3.1, autores, como Castro e Regattieri (2010), Picanço (2012), Pires (2017), Crepaldi (2017), Paro (2005) e Perez (2019) serão analisados, por tratarem dos desafios e das possibilidades existentes na relação entre escola e a família. Na seção 3.2, apontaremos a trajetória da pesquisa com as opções e as estratégias para a realização da pesquisa de campo.

3.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em busca da ampliação do conhecimento acerca de conceitos, legislações, objetivos e argumentos sobre as práticas de gestão que contribuem para a maior participação da família na escola, nesta seção, apresentamos as principais abordagens sobre o assunto tratado, baseando-nos em obras de autores de relevância, como: Castro e Regattieri (2010), Picanço (2012), Crepaldi (2017), Luck (2000; 2009), Paro (2005) e Perez (2019). Esses autores dedicaram suas pesquisas em analisar fatores que contribuem para a compreensão das relações entre família e escola na rede pública de ensino, portanto eles ajudarão a compor os eixos de análise que, posteriormente, serão vinculados ao problema e que nos ajudarão a pensar na proposta de intervenção.

A seguir, apontaremos uma breve explanação a respeito do ponto de vista dos autores em relação à temática abordada, ao mesmo tempo em que realizaremos a comparação entre seus principais apontamentos acerca do assunto, uma vez que há certa concordância entre eles sobre os fatores que contribuem ou não para a melhoria

da participação da família no ambiente escolar como uma prática da gestão democrática.

3.1.1 Participação da família

A família desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e no bem-estar das crianças. A sua importância para a criança abrange diversos aspectos, desde o suporte emocional até a transmissão de valores e a promoção do desenvolvimento saudável. Conforme Silva (2020, p. 57), “A família é a primeira instituição de convivência do ser humano, propiciando o aprimoramento de experiências significativas que servirão como ensinamentos para a vida toda, servindo de base para a formação social do indivíduo”.

Considerando ainda o conceito de família, de acordo Aguiar, Carneiro e Neto (2016), ela é responsável pela socialização do indivíduo e é a principal mediadora dos padrões e dos modelos sociais e culturais, além de ser a primeira instância de proteção e do bem-estar da criança. Nesse aspecto, é na família que nascem valores, crenças, ideais e significados já existentes nas sociedades.

Como exposto anteriormente, percebemos que a Constituição Federal atribui a responsabilidade da educação, um direito de todos, como um dever do Estado e da família. Isso a posiciona como um agente ativo na promoção da educação, trabalhando em conjunto com o Estado para garantir o pleno desenvolvimento das pessoas. Nesse contexto, segundo Crepaldi:

A família representa o alicerce para que o indivíduo construa uma boa estrutura social, pois é dentro do espaço familiar que a criança determina os primeiros relacionamentos, que depois abrangerá a escola e por fim a sociedade. Por isso, a participação da família na vida da criança é de suma importância, é ela que servirá de modelo de relacionamentos para que, mais tarde, ela se relacione com outras pessoas. (Crepaldi, 2017, p. 737).

No cenário da educação brasileira, observamos a dificuldade encontrada por gestores de escolas em estabelecer parceria entre a escola e a família dos alunos. Frequentemente, notamos que a maioria dos educadores reclamam da pouca ou nenhuma demonstração de interesse da família em participar do cotidiano escolar do filho. Dessa forma, o tema torna-se objeto passível de estudo, a fim de verificarmos o

porquê dessa falta de participação, uma vez que a presença familiar é tão importante para o desenvolvimento de qualquer cidadão em idade escolar. De acordo com Perez:

Cabe à escola dar o primeiro passo na direção de uma parceria com as famílias. Afinal, muitos pais, familiares e responsáveis, por sua referência histórica de escola, pelo estilo de vida ou até mesmo pelo desconhecimento de direitos garantidos, não se sentem autorizados a ter participação ativa em uma instituição que constitui bem comum. As famílias são o que são. No entanto, a escola pode contribuir para que vejam o mundo com novos olhares; precisa aceitá-las e acolhê-las e, principalmente, compreender que não se trata de uma questão de tolerância, mas de intencionalidade e de construção de uma vida melhor para todos. Sabemos que um ambiente escolar democrático, com participação da comunidade e das famílias, traz benefícios significativos para a aprendizagem e o desenvolvimento de crianças, adolescentes e jovens. Quando há ruptura na relação entre escola e famílias, o estudante é diretamente afetado. Por isso, é importante que sigamos pensando na melhor maneira de criar e fortalecer esse vínculo. (Perez, 2019, p.38).

A participação da família na escola, como visto anteriormente, é assegurada na LDB/1996, ao tratar das incumbências dos estabelecimentos de ensino. Por isso, ao propor a articulação das instituições de ensino com as famílias e a comunidade, são criados processos de integração entre essas instâncias, que ocorrem quando se informa os pais/responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como de que maneira se dá a execução da proposta pedagógica, por exemplo. Assim, segundo Crepaldi (2017, p. 737) "a integração da escola com a família e de toda a comunidade, por meio de diálogos, é fundamental, uma vez que a escola é compreendida como um elemento de mediação entre o(a) aluno(a) e a família."

Segundo Perez (2019), uma boa estratégia para o diálogo é a escola compartilhar com as famílias o seu PPP, a fim de esclarecer suas expectativas e contemplar suas opiniões. Ao fazer isso, a instituição exercitará os princípios de solidariedade, inteligência cultural e diálogo igualitário e, conseqüentemente, promoverá a transformação.

Em relação à participação da família, apontamos também

Experiências em escolas de diferentes regiões do país e do mundo têm mostrado que assegurar formas de participação cada vez mais democráticas amplia a contribuição das famílias em questões essenciais do cotidiano escolar, na aprendizagem dos estudantes e nas relações entre elas, a comunidade e a escola. Para isso, é

fundamental construir espaços e tempos para o diálogo e a participação efetiva de familiares e alunos. (Perez, 2019, p. 86).

Assim, a parceria entre escola e família é uma proposta positiva e necessária quando buscamos ações democráticas e participativas, além de resultados melhores no processo educacional. Segundo Moreira (2017), quando existe apoio das famílias à instituição escolar, e isso é percebido pelos alunos, há uma maior disposição de que estes se sintam mais estimulados, reconhecendo os pais como parceiros da escola em que estão matriculados, vendo-os como sujeitos que atuam pensando na construção coletiva de uma instituição a cada dia melhor para seus filhos.

De acordo com Collares e Soares (2006), o impacto da ação dos pais na vida escolar dos filhos pode ser potencializado pela ação da escola por meio de programas destinados a fomentar atitudes positivas em relação à educação dentro das famílias. Além disso, políticas públicas que visem ao mesmo objetivo podem fortalecer ainda mais esse impacto, criando um ambiente favorável para o desenvolvimento educacional das crianças. Portanto, de acordo com Aguiar, Carneiro e Neto (2016), a participação da família na escola é um fator primordial para o bom desenvolvimento das ações escolares, por isso a escola desenvolve um papel extremamente importante na busca da consolidação da gestão democrática e no fortalecimento dessa parceria.

3.1.2 Gestão democrática e participativa

O papel da gestão é fundamental para o desenvolvimento e a administração de uma instituição escolar. Através dela, a escola pode ou não ter um bom funcionamento, com planejamento estratégico, liderança colegiada e acompanhamento dos processos de ensino e aprendizagem. A gestão precisa ter, então, um olhar atento às necessidades de cada setor, fazendo interlocuções entre o corpo docente, pedagógico e administrativo. Necessita também ter uma boa relação com a comunidade e estabelecer critérios e normas de funcionamento escolar (Lück, 2000).

Para Coelho e Linhares (2008), uma gestão estratégica consiste em ter um bom gerenciamento de todos os recursos, a fim de alcançar objetivos e metas preestabelecidas, capazes de integrar todos os agentes envolvidos de forma

participativa e colaborativa. A gestão participativa, por sua vez, de acordo com Coelho e Linhares (2008, p. 2), “caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de influenciar na determinação da dinâmica dessa unidade escolar, de sua cultura e de seus resultados”.

De acordo com Lück (2009, p.23), a gestão escolar abrangente engloba, de forma associada:

o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola. Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos.

A gestão democrática pressupõe, assim, a participação da comunidade nos vários aspectos e momentos relacionados à organização escolar, como reuniões, encontros, planejamentos, intervenções e execução de ações. A LDB, em seu art. 14, apresenta as seguintes determinações:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Brasil, 1996, p.15).

Dessa forma, os documentos oficiais estabelecem que a gestão democrática deve ser um pilar da educação brasileira, garantindo a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões e no funcionamento da escola. Isso significa que pais, alunos, professores, funcionários e a comunidade local devem ser envolvidos ativamente na gestão escolar, por meio de conselhos escolares, associações de pais e mestres, grêmios estudantis e outras instâncias de participação. De acordo com Lück (2009), o princípio da gestão democrática está ancorado:

no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação. Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de: i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro. (Lück, 2009, p. 70).

Conforme Coelho e Linhares (2008), o conselho escolar é a maneira mais comum de assegurar a participação de todos os interessados na gestão da escola. Trata-se de um grupo de representantes dos pais, professores, alunos, funcionários, da comunidade e da direção, da escola que se reúne para sugerir medidas ou para tomar decisões. Paro (2005) afirma que, à medida que se consegue a participação de todos os setores da escola (professores, alunos, pais e funcionários) nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, há melhores condições para dotar a escola de autonomia e de recursos. A esse respeito, o autor considera que o conselho escolar tem um forte potencial a ser explorado.

Vale ressaltar, como aponta Resende e Silva (2016, p. 50), que:

A legislação brasileira estimula a articulação entre escolas e famílias e institui a gestão democrática como princípio do ensino público, sendo que essa forma de gestão tem, como uma de suas características marcantes, a participação das famílias em órgãos administrativos da escola; entretanto, os critérios e procedimentos para alcançar esses objetivos são deixados a cargo de cada rede de ensino e estão longe de serem, até o momento, “fortemente regulados.”

Segundo Paro (2005), outro ponto relacionado à questão da participação da comunidade na escola diz respeito à necessidade de se garantir condições para que membros das camadas mais vulneráveis possam se envolver ativamente na vida escolar dos seus filhos. Não é suficiente apenas permitir, de forma oficial, que os pais dos alunos participem da administração escolar, é fundamental assegurar recursos

materiais que viabilizem essa participação efetiva. Como medida possível para a participação da classe trabalhadora, Paro (2005, p. 13) sugere que:

A este respeito, uma medida que acredito deva ser tomada pelo Congresso Constituinte é a instituição de dispositivo constitucional que facilite a participação dos pais na vida da escola, por meio da progressiva isenção de horas de trabalho nas empresas. Tal dispositivo poderia ser imaginado, a princípio, na forma de liberação do trabalhador com filho em idade escolar de um determinado número de horas de trabalho, sem prejuízo de seus vencimentos, nos dias em que tivesse que comparecer à escola para participar de assembleias ou tratar de problemas relacionados a escolarização do filho.

Pelas definições da LDB nº 9.394/96, a gestão democrática engloba o fazer coletivo como um processo contínuo em busca da qualidade e do sucesso no processo educativo. No que diz respeito à gestão democrática:

Mais recentemente, além de representantes dos filhos, os familiares têm sido estimulados – inclusive pela legislação educacional – a interagir com os profissionais da educação também como cidadãos que compõem a esfera pública da instituição escolar. A participação em conselhos escolares (ou associações de pais e mestres), em conselhos do Fundeb, conselhos de merenda etc. é parte desta tarefa de representação da sociedade civil e de controle social. Essa dupla função – representante do filho e representante da comunidade – torna mais complexa a delimitação dos lugares reservados aos pais e mães na escola, mas abre possibilidades importantes de exercício democrático de participação que podem beneficiar todos. Quando falamos em interação, pensamos em atores distintos que têm algum grau de reciprocidade e de abertura para o diálogo. Nessa perspectiva, é importante identificar e negociar, em cada contexto, os papéis que vão ser desempenhados e as responsabilidades específicas entre escolas e famílias. (Castro; Regattieri, 2010, p. 32).

Portanto, como ressalta Aguiar, Carneiro e Neto (2016), estabelecer a curto, médio e longo prazo, condições de negociação democrática das corresponsabilidades específicas sobre a educação e os cuidados das crianças, embasadas em teorias e em práticas, para gestores escolares e familiares, é influenciar a qualidade das relações afetivas, a coesão, a segurança, a ausência de discórdia e a organização, quer seja na família, que seja na instituição. Tais aspectos constituem importantes fatores que, certamente, estimularão a formação de redes de apoio social, na própria escola ou na comunidade.

3.2 PERCURSO METODOLÓGICO

Essa seção tem como objetivo apresentar o percurso metodológico da pesquisa, além das estratégias desenvolvidas para coletar os dados que posteriormente foram analisados e serviram de base para a questão problema exposta neste trabalho: como a gestão pode promover a participação efetiva da família na vida escolar dos alunos e nas decisões da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo como prática de uma gestão democrática?

A pesquisa busca analisar os fatores que afetam a participação da família nas atividades escolares. Isso se baseia na ideia de que o envolvimento familiar é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento dos alunos na escola. Além disso, um maior engajamento das famílias contribui diretamente para a promoção dos princípios da gestão democrática no ambiente escolar.

Para solucionar a questão problema e alcançar os objetivos do trabalho, optamos pela utilização do estudo bibliográfico, da pesquisa documental e da aplicação de entrevistas semiestruturadas para a gestão escolar, docentes e pais da escola. Para a coleta de dados e o levantamento documental, utilizamos registros escolares da instituição, como o Projeto Político Pedagógico (PPP), o Regimento Escolar, a lista de presença dos responsáveis em reuniões bimestrais e os diários de classe. Dessa forma, a coleta de dados foi realizada para evidenciar a questão central da pesquisa que, juntamente com uma revisão bibliográfica sobre os principais temas relacionados, serviu como base para a elaboração do referencial teórico apresentado.

Logo, esta dissertação é um estudo de caso com abordagem qualitativa. Godoy (1995) ressalta que a pesquisa qualitativa pode compreender melhor um determinado fenômeno em um dado contexto no qual o estudo faz parte e, quando analisado de uma forma integrada, possibilita uma aproximação do fenômeno a partir das perspectivas das pessoas nele envolvidas. O estudo bibliográfico – parte integrante deste trabalho – leva em consideração o que preceitua Gil (1994, p. 48): “[...] o estudo bibliográfico é desenvolvido a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos nos mais variados temas e abordagens”.

Assim, a seleção dos textos para a escrita do referencial teórico objetiva trazer abordagens de autores que tratam dos desafios e das possibilidades sobre as relações entre família e escola na rede pública de ensino. Portanto, optamos por

selecionar textos de livros, dissertações do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora e artigos disponíveis nas plataformas Google Acadêmico e SciELO, cujo assunto foi abordado por autores que analisam a participação da família no contexto escolar como uma prática de gestão democrática, central ao foco de nossa pesquisa.

Destacamos que a etapa de pesquisa documental, com levantamentos de dados da participação da família, encontra-se presente principalmente no capítulo 2 do texto da dissertação. O intuito desse levantamento, em conjunto com as determinações legais da participação e da integração das relações da escola e família, visa apresentar as evidências do caso de gestão.

Após as etapas iniciais da pesquisa e de sua organização, iniciamos a segunda fase, caracterizada pela pesquisa de campo para levantamento de dados, por meio de entrevistas semiestruturadas. Lakatos e Marconi (2003, p. 78) explicam que, “o objetivo da entrevista é compreender as perspectivas e experiências dos entrevistados”. Logo, a utilização da entrevista é justificada pela necessidade de estabelecermos um diálogo com as partes envolvidas no presente trabalho: gestão, professores e pais/responsáveis de alunos da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo, visando entender as causas da sua pouca participação e a percepção desses sujeitos sobre a gestão escolar, levando em consideração o cotidiano escolar (atuação e interação), os espaços de participação (órgãos deliberativos, reuniões, assembleias e projetos), a compreensão sobre o nível de participação dos pais, e o que pode ser feito para melhorar esse aspecto. Assim, temos a possibilidade de análise do cotidiano escolar a respeito da reduzida participação dos sujeitos nas ações diárias, o que colabora para discutirmos a questão problema pesquisada.

Nesse estudo, a fim de identificar e analisar as diferentes percepções sobre a importância da participação efetiva da família na vida escolar dos alunos e nas decisões da escola, optamos por abordar, como sujeitos da pesquisa, o diretor escolar, a supervisora pedagógica, os professores e uma amostra de famílias – participantes ou não – das reuniões escolares, sendo esses os principais envolvidos na discussão. Elaboramos um roteiro de entrevista com o gestor (Apêndice A), com a supervisão pedagógica e os professores (Apêndice B) e com os responsáveis (Apêndice C), baseando-nos em roteiros já elaborados e utilizados por Moreira (2017) e Silva (2020) em suas dissertações de mestrado. Formulamos perguntas direcionadas para orientar

o diálogo a fim de conhecer os possíveis motivos da pouca participação das famílias na vida escolar dos alunos e nas decisões da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo.

A pesquisa foi aplicada a membros da gestão (diretor e supervisor), a três professores e a dez responsáveis. A entrevista com o diretor e o supervisor visou identificar e analisar as percepções da escola sobre a importância da participação efetiva da família na vida escolar dos alunos e nas decisões da escola. A realização da entrevista com os professores da etapa dos anos iniciais que trabalham na escola teve o objetivo de estudar as relações entre a participação dos pais na vida escolar de seus filhos e suas relações com a aprendizagem. Por fim, a realização da entrevista que compreendeu uma amostra de dez pais ou responsáveis divididos em dois grupos – cinco que participam das reuniões e cinco que não participam delas – objetivou identificar os possíveis motivos da pouca participação das famílias na vida escolar dos alunos e nas decisões da escola.

Com a realização das entrevistas com o gestor e os professores sobre a participação das famílias na vida escolar de seus filhos e na escola, inferimos que as respostas foram um consenso de que a família tem pouca participação na vida escolar das crianças. Sobre as possíveis causas da não participação, acreditamos ser a falta de interesse na vida escolar do filho, deixando essa responsabilidade somente para a escola, talvez, por isso, as famílias não se envolvam nas ações e nas decisões escolares. Já em relação à entrevista realizada junto aos pais, quando questionados sobre sua participação na vida escolar de seus filhos e em outras ações da escola, esperamos obter como resposta que a participação é importante, porém as possíveis causas da não participação foram por falta de tempo de comparecimento às reuniões ou pelo horário das reuniões estabelecido pela direção.

Baseando-nos nesses elementos, os instrumentos de pesquisa utilizados analisaram a percepção dos pais/responsáveis sobre a instituição escolar, mapeando a importância da educação; como professores e pais percebem as relações entre a instituição e os pais; como a escola tem objetivado as relações de aprendizagem; e como a gestão escolar tem fomentado ou não as relações entre a escola e família, bem como as discussões sobre a participação dessa nas decisões daquela. Como apontado anteriormente, estabelecendo esse diálogo por meio da entrevista semiestruturada com as partes envolvidas na participação efetiva da família na vida

escolar dos alunos e nas decisões da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo como prática de uma gestão democrática, escolhemos os seguintes sujeitos de pesquisa: 1 diretor escolar, 1 supervisora pedagógica, 3 professoras com mais tempo de serviço na escola e 10 pais de alunos. Da amostra de 10 pais, formaram-se dois grupos: 5 pais que participam das reuniões e 5 que não participam. Os pais foram definidos de acordo com sua disponibilidade de ir até a escola participar da entrevista. Para categorizar as respostas dos sujeitos de pesquisa atuantes na escola, no decorrer do texto, iremos nos referir de acordo com o Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Referência no texto em relação aos sujeitos de pesquisa atuantes na escola

Sujeitos de Pesquisa	Referência no Texto
Diretor Escolar	Equipe Diretiva 1
Supervisora Pedagógica	Equipe Diretiva 2
Professora 1	PROF 1
Professora 2	PROF 2
Professora 3	PROF 3

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ressaltamos que a participação aconteceu de forma voluntária, através de um convite, e as entrevistas foram realizadas em dias variados para garantir a participação de todos os sujeitos. Para categorizar as respostas dos sujeitos de pesquisa, como família, no decorrer do texto, iremos nos referir de acordo com o Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Referência no texto em relação aos sujeitos de pesquisa como família

Sujeitos de Pesquisa	Referência no Texto
Família que participa 1	FP1
Família que participa 2	FP2

Família que participa 3	FP3
Família que participa 4	FP4
Família que participa 5	FP5
Família que não participa 6	FNP6
Família que não participa 7	FNP7
Família que não participa 8	FNP8
Família que não participa 9	FNP9
Família que não participa 10	FNP10

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As entrevistas com as famílias também aconteceram de forma voluntária, e foram realizadas em dias variados para garantir a participação de todos os sujeitos, de acordo com sua disponibilidade de se deslocarem até a escola para sua realização. De acordo com esses elementos, o instrumento de pesquisa analisou a percepção desses atores a respeito da relação entre a escola e família. Isso servirá de base para análise de dados pertinentes à pesquisa e que darão origem ao PAE (Plano de Ação Educacional) o qual será apresentado nas próximas seções.

3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos resultados das entrevistas realizadas com a gestão escolar, diretor e supervisora pedagógica, professores e pais de alunos matriculados na escola. Para melhor apresentar e discutir os resultados da pesquisa de campo, ela foi organizada em dois pontos de análises: a primeira apresenta a relação das famílias nos processos de ensino e aprendizagem, a fim de compreendermos a participação na vida escolar dos alunos; e a segunda faz uma discussão a respeito da gestão democrática e da participação da família nas decisões da escola. A partir desse conjunto, os instrumentos de pesquisa buscaram obter informações dos três segmentos escolares sobre suas percepções acerca da participação da família na escola.

De acordo com Santos e Souza (2020, p. 1406), “O objetivo primordial da análise de dados é compreender criticamente o sentido do que fora indagado, tendo significações explícitas ou subentendidas”. Os dados construídos ao longo das entrevistas foram tabulados de acordo com a análise de conteúdo desenvolvida por Bardin (2004), conforme se segue:

A técnica preza pelo rigor metodológico sendo desenvolvida de maneira sistemática, a partir de três fases: 1) Pré-análise; 2) Exploração do material, categorização ou codificação; 3) Tratamento dos resultados, inferências e interpretação. A Pré-análise é a primeira etapa da organização da Análise de Conteúdo. É por meio dela que o pesquisador começa a organizar o material para que se torne útil à pesquisa. Na sequência, temos a exploração do material, fase que tem por finalidade a categorização ou codificação no estudo. Nesta fase, a descrição analítica vem enaltecer o estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada à busca de significação de mensagens através ou junto da mensagem primeira. É o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica. (Bardin, 2004, p. 41).

Nesse sentido, como a construção desta pesquisa, conforme já explicitado, busca analisar a participação das famílias na vida escolar dos alunos e nas decisões da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo como prática de uma gestão democrática, questionamos: como a gestão pode promover a participação efetiva da família na vida escolar dos alunos e nas decisões da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo como prática de uma gestão democrática?

Assim, a análise apresentada é resultado de uma reflexão sobre a percepção dos sujeitos em relação à participação efetiva da família na vida escolar dos alunos e nas decisões da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo. Com o intuito de verificar as causas da baixa participação dos sujeitos no contexto da escola pesquisada, buscamos, a partir das respostas dos participantes, compreender as razões para determinadas posturas, atitudes e comportamentos, a partir das diferentes visões apresentadas. Para tanto, verificamos as percepções dos sujeitos que compuseram os segmentos escolares em relação à participação no cotidiano escolar e aos espaços de participação que a escola oferece.

O instrumento aplicado buscou respostas e entendimento sobre a questão da participação efetiva da família na vida escolar dos alunos, da atuação dos diferentes

sujeitos nos espaços que a escola proporciona e ainda sobre os possíveis obstáculos que podem ser fator impeditivo a uma participação mais ativa e efetiva dos segmentos escolares. Para tanto, as análises foram organizadas em subseções: na primeira, investigamos a participação dos pais na vida escolar dos alunos, notando os pontos de vista da gestão escolar, dos professores e dos responsáveis dos alunos; na segunda, analisamos as percepções desses sujeitos em relação à gestão democrática e à participação dos diferentes segmentos nas decisões da escola e quanto ao problema levantado – a baixa participação dos sujeitos nas ações escolares.

3.3.1 Percepções sobre a participação dos pais na vida escolar dos alunos

Esta seção busca analisar a entrevista com o gestor (Apêndice A), a qual visava identificar as percepções da escola sobre a importância da participação efetiva da família na vida escolar dos alunos e nas decisões da escola, para podermos analisá-las. Com a supervisão pedagógica e os professores (Apêndice B), buscamos estudar as relações entre a participação dos pais na vida escolar de seus filhos e suas relações com a aprendizagem. Por fim, com os responsáveis (Apêndice C), tencionamos identificar os possíveis motivos da pouca participação das famílias na vida escolar dos alunos e nas decisões da escola.

As entrevistas com os atores da pesquisa aconteceram voluntariamente no mês de julho de 2024 e foram realizadas na própria escola. O diretor escolar da instituição é professor dos anos iniciais da rede municipal de Ubá, possui graduação em Economia, Licenciatura em História, Pedagogia e Educação Especial e Inclusiva. Está na direção da escola há dois anos e assumiu o cargo de diretor através de um convite do Secretário Municipal de Educação do município de Ubá-MG.

A supervisora pedagógica atua na escola há cerca de 12 anos, é licenciada em Pedagogia. Entre o corpo docente, selecionamos as professoras com maior tempo de efetivo exercício na função de professor dos anos iniciais. Assim, as três professoras que participaram da entrevista trabalham na escola há cerca de 20 anos. Uma é licenciada em Letras e o tem o Curso Normal Superior e as outras duas professoras possuem Licenciatura em Matemática.

A entrevista com os responsáveis dos alunos aconteceu com uma amostra de 10 pais ou responsáveis. Dessa amostra, formaram-se os dois grupos com as

características apresentadas na seção anterior. Para isso, solicitamos na secretaria da escola uma lista com os contatos de todos os alunos, a partir da qual utilizamos como critério para categorizar os pais, apoiando-nos também nas opiniões da gestão escolar e de todos os professores das suas respectivas turmas, bem como as listas de presença nas reuniões do ano anterior. Após a divisão por critérios de participação, entramos em contato com eles por meio de mensagem via WhatsApp. Foram enviadas cerca de 60 mensagens para esse grupo selecionado, dessa forma os pais foram definidos de acordo com a disponibilidade de irem até a escola para participar da entrevista.

Ressaltamos que as entrevistas com os pais e responsáveis ocorreram no período de recesso escolar, em julho de 2024. A amostra dos 5 pais que participam das reuniões foi de fácil comunicação e aceite para irem até a escola para realização das entrevistas. Já a amostra dos outros 5 que não participam das reuniões, como esperado, foi de difícil comunicação e aceitação para realização das entrevistas. No entanto, devemos considerar e analisar os fatores que levaram esses pais/responsáveis que não participam das reuniões escolares a ir até a escola para participar de uma entrevista realizada por uma professora cujo tema era relacionado à participação da família na escola.

Entre os fatores que contribuíram para a participação desses pais/responsáveis, citamos: a forma como foram convidados, com uma mensagem da própria professora da escola, convidando-os para a realização de uma entrevista de forma individual, explicando-lhes o objetivo da pesquisa e enfatizando que era rápida e fácil de responder às perguntas, além da facilidade de escolha do dia e horário para que fossem à escola. Isso se mostrou diferente das reuniões na escola em geral, que possuem horários fixos de realização e são realizadas coletivamente para todos os pais e responsáveis da turma.

Dessa amostra de 10 pais/responsáveis, 9 são mães de alunos e 1 é avó materna. A faixa etária dos entrevistados variou entre 26 e 55 anos, o que nos ajudou a identificar o perfil dos entrevistados, bem como a sua formação acadêmica. Pudemos verificar sujeitos com o Ensino Fundamental incompleto e outros com o Nível Técnico. Entre as profissões, visualizamos as mais variadas, como donas de casa e técnicas de enfermagem.

Para dar início às entrevistas, questionamos aos três grupos participantes da pesquisa quais eram suas percepções sobre a importância da relação entre a escola e a família. Esse questionamento buscou identificar a importância dada à consolidação da relação entre família e escola por tais grupos. Obtivemos as seguintes respostas:

Super importante. Eu digo que a escola são duas coisas que não separam a família e a escola. Porque a escola está aqui para servir a sociedade, a família. Nós somos mais um expoente na educação das crianças, na formação de caráter, de valores. E não tem como desassociar a família da escola. Eu falo que a escola só vai bem se a família estiver presente na escola. Então, nós estamos aqui para suprir essas demandas, ajudar no que for preciso, para o desenvolvimento não só educacional, mas também socioemocional dessas crianças. (Equipe Diretiva 1, entrevista concedida em 18/07/2024).

Fundamental. É o suporte que o aluno traz. Assim, tudo que a gente pede para o aluno, se ele não tiver um suporte familiar, ele não retorna pra gente, né? Pra escola, pra vida dele. É o apoio que ele tem, é a cobrança que ele tem. É através da família. É, porque assim, senão fica uma coisa muito limitada. Só a gente aqui na escola. E esse educar, esse ensinar vai além. Então, quanto mais ele busca, quanto mais ele tem, mais ele vai crescer e mais vai desenvolver. Então, esse trabalho com a família é muito importante pra isso. (PROF 2, entrevista concedida em 18/07/2024).

É muito importante esse relacionamento, porque a gente tem que saber como que o filho da gente está, né, atuando na escola e vice-versa. E eu entendo que isso é uma troca. A participação da família na escola é um benefício para a criança na escola e um benefício para os pais, porque a gente tem que estar acompanhando e entendendo a progressão do filho da gente na escola e a escola, tendo o apoio da família também, ela vai conseguir ter uma certa autonomia ali com o aluno. (FP5, entrevista concedida em 24/07/2024).

Podemos verificar que os três grupos de sujeitos da pesquisa acreditam que essa relação é de grande importância. assim como preceitua Jungles (2022, p. 19), segundo o qual “Tanto família como escola desejam o sucesso acadêmico de seus filhos/alunos e a parceria entre esses espaços de tamanha relevância na vida de crianças e jovens é fundamental para que esse propósito se concretize”. Por compartilharem a tarefa de educar, preparar e encaminhar os sujeitos para a vida, nos seus mais diversos aspectos (social, profissional, emocional), a interação e o engajamento entre família e escola tornam-se indispensáveis.

Quando as famílias foram questionadas se “Em casa há uma pessoa responsável que auxilia o aluno nos estudos?”, 100% dos entrevistados responderam que existe a presença de uma pessoa responsável em auxiliar o aluno em suas tarefas e atividades escolares em casa, como mãe, pai, irmão mais velho, entre outros. Outra pergunta lançada era a seguinte: “Como você acompanha a vida escolar dos seus filhos?”. Tal questionamento buscava saber como as famílias acompanham a vida escolar dos filhos. Os sujeitos da pesquisa apontaram que:

Bom, o que acontece: Existem as tarefas escolares, que aqui na escola é de segunda à quinta-feira. Então, os pais, aqueles que são presentes, acompanham o que está sendo dado na sala de aula. Tem os nossos projetos de leitura também. Todo mês tem um projeto de leitura que envolve a família, através de relatos, de fotos. E tem as reuniões de pais. Então, nós temos dois tipos de família. As que estão presentes, que auxiliam, ajudam muito. E, conseqüentemente, seus filhos também, os alunos, desenvolvem, têm mais estrutura. E tem as famílias que, infelizmente, não dão valor à escola, não ajudam de maneira positiva à escola. Você tem exemplo, tem pai que liga para a gente e nos fala que não é para mandar tarefa, porque não vão acompanhar a tarefa dos filhos. (Equipe Diretiva 1, entrevista concedida em 18/07/2024).

Muito pouco. Pouquíssimo. Muito pouco. Numa sala de aula, pelo menos aqui, por exemplo, eu posso contar cinco, seis que acompanham. Que sabem que tem trabalho, sabem a data de prova que a gente manda, sabem que tem tarefa para fazer e acompanham. Cobra do filho em casa, o restante. E tem aquela rotina de estudo, né? Você vê que a criança tem a rotina de estudo. Que ele estuda em casa, que ele faz as tarefas, que ele é responsável. Às vezes ele fica preocupado porque ele não conseguiu fazer uma atividade. São pouquíssimos. (PROF 3, entrevista concedida em 18/07/2024).

Eu venho sempre trazer meu filho para a escola e o pai busca, né? Eu trago, sempre estou perguntando, principalmente pelo quadro do meu filho, que tem TOD¹ sempre estou perguntando como ele está, ajudo nas tarefas em casa, pergunto ao professor se está indo tudo bem, como é que está na sala de aula. (FP2, entrevista concedida em 22/07/2024).

Como assim? É só em casa, né? Porque eu não venho à escola. É muito difícil eu comparecer aqui. Então, em casa você ajuda nas atividades escolares, né? Mas é difícil pra você estar vindo nas reuniões. É. Tá. Porque é muito menino, né? Não tem com quem eu deixar. Meu marido trabalha até tarde. (FNP 7, entrevista concedida em 23/07/2024).

¹ Transtorno Desafiador de Oposição ou Transtorno Opositivo Desafiador.

Vemos, assim, que a participação dos pais na vida escolar dos seus filhos tem se desenvolvido de alguma forma em casa. No entanto, de acordo com a Equipe Diretiva 1 e os professores entrevistados, algumas famílias ainda não fazem esse acompanhamento com o filho, seja com as tarefas escolares, trabalhos, seja no estudo em geral. De acordo com Perez (2019, p. 21), é preciso conscientizar e sensibilizar os atores envolvidos na educação das crianças em uma parceria que atue para atingir um objetivo único a todos: “garantir educação de qualidade às crianças, aos adolescentes e aos jovens que estudam na escola da comunidade e são parte dela, com suas famílias”. Observamos, além disso, que muitas vezes é necessário que a escola entenda o contexto social, cultural e geográfico no qual as famílias vivem, para que possa buscar alternativas que ampliem ainda mais essa parceria.

A falta de envolvimento de algumas famílias no contexto escolar, como exemplificado nos trechos da entrevista com a Equipe Diretiva 1 e a PROF 3, respectivamente – “não dão valor à escola” e “Que sabem que tem trabalho, sabem a data de prova que a gente manda, sabem que tem tarefa para fazer e acompanham” – revela uma problemática mais profunda que envolve questões sociais, culturais e econômicas. Quando pais/responsáveis não acompanham as tarefas dos filhos ou demonstram pouco valor à escola, isso pode refletir não apenas desinteresse, mas barreiras sociais, como baixa escolaridade, falta de tempo, devido à sobrecarga de trabalho, ou mesmo uma relação desgastada com a instituição escolar.

Muitas escolas têm compreendido as legislações relacionadas à participação das famílias de forma restrita, reduzindo-as à obrigação de se realizar reuniões voltadas exclusivamente para lhes informar sobre o desempenho acadêmico e o comportamento dos alunos. Esse modelo, no entanto, acaba estabelecendo uma comunicação unidirecional, na qual predomina a transmissão de dados, sem espaço para o diálogo ou para a troca de ideias. Essa abordagem limita a interação entre escola e família, impedindo que ambas as partes colaborem ativamente para o desenvolvimento integral dos estudantes e para a construção de uma relação mais democrática e participativa no ambiente escolar.

Essa situação evidencia a importante necessidade de a escola compreender as realidades diversas das famílias, para buscar estratégias que sejam inclusivas e dialógicas com o intuito de fortalecer a sua parceria com os pais. Ademais, a responsabilização unilateral das famílias, sem considerar esses fatores, pode

perpetuar desigualdades educacionais e afastar ainda mais os responsáveis do processo de aprendizagem dos filhos.

De acordo com Crepaldi (2017), a presença ativa dos pais na vida da criança não se limita ao ambiente familiar, mas se estende ao contexto escolar, enriquecendo o processo de aprendizagem iniciado em casa. Quando os pais se envolvem no ensino, as crianças desenvolvem maior confiança ao sentir-se reforçada e valorizada, além de permitir que eles compreendam dificuldades e habilidades delas, fortalecendo ainda mais esta parceria entre escola e família.

Outro ponto importante a ser considerado é a seguinte fala de uma mãe que não participa das reuniões escolares, justificando-se: “Porque é muito menino, né? Não tem com quem eu deixar. Meu marido trabalha até tarde”. Notamos, também, que a ausência de alguns responsáveis em reuniões escolares, como ilustrado no trecho, reflete uma realidade marcada por desigualdade de gênero e pela falta de políticas de apoio às famílias. A justificativa da mãe – a ausência do marido e a falta de quem cuide das crianças – revela como a sobrecarga do trabalho doméstico e do cuidado dos filhos recai, frequentemente, sobre as mulheres, limitando-lhes a participação ativa na vida escolar dos filhos.

Além disso, essa situação evidencia a necessidade de a escola oferecer alternativas que considerem as dificuldades enfrentadas por muitas famílias, como horários mais flexíveis, reuniões híbridas ou a criação de espaços de acolhimento para as crianças durante os encontros. A falta dessas iniciativas pode ampliar a distância entre escola e família, dificultando o diálogo e a construção de uma educação verdadeiramente democrática e inclusiva.

Outro questionamento realizado nas entrevistas foi: “Como a instituição os chama a participar da vida escolar dos seus filhos?”. Essa pergunta propunha analisar como a escola é um ambiente convidativo para as famílias. Temos as seguintes respostas:

Tem as reuniões de pais no final de cada bimestre, mas também sempre quando acontece alguma coisa fora da curva, algum problema comportamental, pedagógico, que faça cessar essa família, essa família, então, é solicitada a presença dela na escola. E a supervisão, o professor e a direção fazem a reunião e expõem o que está acontecendo. E a gente sempre espera que a família seja bastante solícita e aberta a receber essas informações. Algumas são, outras nem tanto. Então, são através dessas possibilidades. As reuniões

bimestrais de pais, as reuniões pontuais, quando alguma coisa, no pedagógico, no comportamental acontece. E através das tarefas e dos projetos que a gente faz de leitura. (Equipe Diretiva 1, entrevista concedida em 18/07/2024).

Além das reuniões bimestrais, quando é preciso, a gente convoca os pais para vir na escola. Mas muitas vezes, alguns nem comparecem. (Equipe Diretiva 2, entrevista concedida em 19/07/2024).

Muito pequena, muito pequena. Não só de... Na verdade, eles só interagem mesmo quando é festa. Eu vejo isso, a participação da família, mesmo só em festas. Mas a participação familiar em um trabalho que precisa... Se a gente pedir, por exemplo, um trabalho em grupo, eles não vão querer fazer porque dá trabalho pra eles, né? Porque é fora da escola. Então, assim, eu acho que é muito limitada. Acho que é muito limitada a participação. É muita ausência em reuniões de pais, né? Quase não vem nenhum. E, geralmente, os que vêm são os pais que não precisam vir, que já estão cumprindo com o seu papel. (PROF 2, entrevista concedida em 18/07/2024).

De acordo com as falas dos entrevistados, é fundamental examinar as questões que envolvem o tema, procurando soluções práticas que considerem a realidade dos indivíduos envolvidos. Para que isso aconteça, é essencial que a escola, em conjunto com sua equipe gestora, promova diversas oportunidades de interação. O objetivo é reavaliar as formas e possibilidades de estabelecimento de uma colaboração eficaz entre escola e família. Sobre isso, segundo Picanço (2012, p. 15), “não existe uma única forma correta de envolver os pais. As escolas devem procurar oferecer um menu variado que se adapte às características e necessidades de uma comunidade educativa cada vez mais heterogênea.”

Analisando o trecho da fala da Equipe Diretiva 1 – “quando acontece alguma coisa fora da curva, algum problema comportamental, pedagógico” –, verifica-se que a escola adota a prática de convocar as famílias apenas em situações problemáticas, como apontado no trecho, revelando uma visão limitada e corretiva da relação entre escola e família, o que pode desestimular o engajamento familiar no ambiente escolar. Ao focar apenas em questões comportamentais ou pedagógicas negativas, a escola reforça uma dinâmica de convocação pautada no problema, negligenciando as pequenas vitórias e os avanços dos alunos. Esse modelo de interação cria uma percepção negativa da escola, tornando-a um espaço de cobrança e de crítica, em vez de um ambiente de construção coletiva e de celebração dos progressos.

A ausência de momentos para reconhecer e comemorar conquistas, mesmo as pequenas, pode afastar as famílias, que poderiam sentir-se mais motivadas se houvesse um equilíbrio entre *feedbacks* positivos e intervenções corretivas. Portanto, é fundamental que a escola adote práticas mais acolhedoras e propositivas, capazes de valorizar o esforço dos alunos e fortalecer a parceria com os responsáveis. Assim como preceitua Perez (2019, p. 25), fortalecer a parceria entre escola e família é o ponto-chave para o sucesso educacional, porque

As duas educam para viver no mundo; nenhuma educa para si. No entanto, ambas as instituições nem sempre conseguem o sucesso almejado no desenvolvimento de seus papéis e se culpabilizam reciprocamente. Escola e famílias “se acostumaram” a apontar a outra como responsável pelo eventual insucesso de crianças, adolescentes e jovens, mas essa atitude não as aproxima para que reflitam e atuem em parceria para melhorar a trajetória pessoal e escolar dos estudantes. As duas precisam desejar o sucesso desses sujeitos e se rever continuamente.

Considerando a fala da PROF 2 – “Se a gente pedir, por exemplo, um trabalho em grupo, eles não vão querer fazer porque dá trabalho pra eles, né?” –, devemos considerar outros aspectos envolvidos nessa reflexão. A resistência de algumas famílias em participar de atividades que demandam maior envolvimento, como os trabalhos em grupo, pode ser compreendida a partir de fatores estruturais e sociais que geram constrangimento ou dificuldades práticas. A falta de condições materiais para oferecer lanches ou um ambiente doméstico organizado, por exemplo, expõe desigualdades socioeconômicas que impactam diretamente a relação das famílias com a escola.

Para muitos responsáveis, a participação em tarefas que exigem recursos, tempo ou exposição da realidade familiar pode se tornar um motivo de desconforto e de exclusão. Essa situação evidencia que a escola, ao planejar atividades que envolvem os responsáveis, precisa considerar as diferentes realidades sociais dos alunos e buscar alternativas que promovam inclusão e acolhimento. Ignorar esses contextos pode reforçar barreiras entre a família e a escola, agravando a percepção de que a educação é um espaço inacessível para aqueles que enfrentam dificuldades financeiras ou sociais.

Do ponto de vista das famílias, em relação ao questionamento acima – “Como a instituição os chama a participar da vida escolar dos seus filhos?” –, temos as seguintes respostas:

Pelas reuniões, né, que tem da entrega das provas e dos trabalhos. Quando precisa a escola chama para conversar com a família para ver como o filho está, mas nem sempre as famílias podem estar vindo, nem sempre. A família tem que vir, a família tem que vir pra ver como que o filho tá, não é só mandar ir para a escola e não vir, né? (FP2, entrevista concedida em 22/07/2024).

Eu gosto muito da escola. Gosto como a escola trabalha. Não tenho crítica nenhuma a fazer para a escola, só que eu acho que a escola precisa melhorar algumas profissionais, que não são todas que estão abertas a lidar com a diferença do aluno. Eu já tive várias experiências muito positivas e tem uma que me cativa muito, eu não vou falar porque pode ficar parecendo que eu estou fazendo entrevista, mas tem outras que me decepcionam. No início mesmo da formação escolar da minha filha, era um julgamento pelo tipo da aluna, de como ela lidava com as situações e o julgamento sempre veio muito pensando como era lá em casa. Acredito eu também pela forma que é a comunidade, pelas coisas que a gente vive e agora no último ano aconteceu de novo e é sempre assim, como é em casa? Eu até falei que seria muito justo que a escola fizesse esse acompanhamento. (FP3, entrevista concedida em 23/07/2024).

A única parte que pega às vezes mesmo é essa parte do comportamento das crianças. Algumas coisas que elas fazem aqui não é porque a gente ensina isso não. Se o meu filho vem na escola, se ele briga com um amigo dele, não fui eu que mandei, não fui eu que ensinei isso na minha casa. Minha casa não tem briga, graças ao bom Deus. Mas, às vezes, infelizmente acontece. Aí a gente fica sabendo, vem, né? Tenta resolver o problema pra não complicar mais. Nessa parte mesmo que os professores também poderiam ajudar a gente, conversando, se tiver alguma coisa diferente, poder falar com a gente pra gente poder ver o que está se passando. (FP4, entrevista concedida em 23/07/2024).

Considerando os seguintes trechos das falas expostas anteriormente da FP3 e FP4, respectivamente – “Acredito eu também pela forma que é a comunidade, pelas coisas que a gente vive e agora no último ano aconteceu de novo e é sempre assim, como é em casa?” e “ele briga com um amigo dele, não fui eu que mandei, não fui eu que ensinei isso na minha casa.” –, tais comentários evidenciam uma problemática recorrente no sistema educacional: a tendência de responsabilizar unicamente as famílias pelo desempenho e comportamento dos alunos, desconsiderando a complexidade das dinâmicas sociais e educacionais. Quando a escola recorre ao

juízo sobre “como é em casa”, transfere o foco do ensino para o ambiente familiar, ignorando seu próprio papel na adaptação de práticas pedagógicas para realidades diversas.

Esse tipo de visão, muitas vezes, influenciada por preconceitos socioeconômicos e culturais, estigmatiza alunos de comunidades marginalizadas e compromete a construção de uma educação inclusiva. Ensinar pessoas diferentes, com contextos distintos, é um desafio que exige sensibilidade e estratégias pedagógicas adequadas, em vez de julgamentos que apenas distanciam a família da escola. Ao adotar essa postura, a instituição escolar perpetua desigualdades e reforça uma relação hierárquica e excludente, ao invés de promover o diálogo e de reconhecer a diversidade como um ponto de partida para o aprendizado.

Segundo Perez (2019), quando a escola valoriza a aproximação com as famílias como parte de sua missão, ela reforça a base do cuidado. Esse fortalecimento ocorre ao receber os alunos sem pré-julgamentos, reconhecendo os saberes que eles já possuem ao ingressar na instituição, além de levar em conta o tipo de apoio que recebem ou podem não receber em seus lares. Por isso, “Cabe à escola oferecer a esse público maior apoio educacional e, por que não, emocional, para que possa construir experiências bem-sucedidas na instituição e com isso, quem sabe, transformar a imagem que possui de si mesmo” (Perez, 2019, p. 37).

Assim, de acordo com o último trecho da fala da FP4 – “Nessa parte mesmo que os professores também poderiam ajudar a gente, conversando, se tiver alguma coisa diferente, poder falar com a gente pra gente poder ver o que está se passando.” –, notamos a importância de se fortalecer a parceria entre escola e família para lidar com os desafios do ensino em uma sociedade marcada pela diversidade. A percepção de que os professores poderiam atuar mais ativamente na comunicação com os responsáveis revela a necessidade de um diálogo aberto e contínuo, capaz de identificar dificuldades e buscar soluções de maneira coletiva.

Ensinar pessoas vindas de realidades e contextos variados é um desafio que exige colaboração entre escola e família, evitando a responsabilização unilateral e criando um ambiente de acolhimento e de compreensão mútua. Quando a comunicação é frágil ou inexistente, situações que poderiam ser resolvidas em conjunto tendem a se agravar, distanciando ainda mais os responsáveis da escola. Portanto, é essencial que a instituição escolar adote práticas que promovam uma

relação mais próxima e empática com as famílias, criando canais de diálogo eficazes e as reconhecendo como parceiras fundamentais no processo educativo.

Dessa forma, é fundamental que haja um esforço baseado no envolvimento mútuo entre as partes interessadas: a escola, a família e o aluno. Para isso, é preciso estabelecer ações concretas que fortaleçam a parceria entre escola e família, visando alcançar resultados positivos para todos, especialmente para o aluno. Segundo Crepaldi (2017), o diálogo é principal para a relação entre essas duas instituições.

Em busca, então, de entender quais são os obstáculos para mobilizar a participação efetiva das famílias na vida escolar dos alunos, fizemos a seguinte pergunta: “Por quais motivos alguns pais ou responsáveis não participam das reuniões oferecidas pela escola?”. A seguir, apresentamos as visões de diferentes sujeitos desse processo:

Olha, falando de uma maneira generalizada, eu acho que hoje a sociedade, ela está delegando para a escola uma função que não é dela. A gente fala que está terceirizando a educação dos filhos para a escola. A escola tem esse papel também, mas ela é um coadjuvante nesse papel. Ela não assume o papel principal da educação de valores e limites para o filho. Então, eu vejo que talvez seja a falta de tempo, talvez seja a falta de interesse que a família joga para a escola, que a escola tem que abarcar todos esses processos, e não é assim. Então, eu acho que talvez seja pelo desinteresse e, até mesmo, porque a educação passa por um momento de mudança sempre, por todos os governos, todos os momentos. E, às vezes, tem certas famílias que não veem a escola como esse papel fundamental que ela tem de formação socioeducacional do aluno. Então, assim, acho que tinha que mudar a base da família para colocar essas famílias que a escola existe e que a escola tem que exercer o papel dela, e não a família fugir desse papel dela. Então, eu vejo que as famílias terceirizam a educação, dão pouco valor à educação, pouco valor à escola. (Equipe Diretiva 1, entrevista concedida em 18/07/2024).

Eu creio que é a falta de interesse mesmo pelos estudos, né? Pela comunidade, ser uma comunidade que não tem uma perspectiva, de um futuro, acho que isso atrapalha muito. (Equipe Diretiva 2, entrevista concedida em 19/07/2024).

Eu acho que o obstáculo principal é a falta de noção da importância da educação na vida do filho. Eu acho que é isso. Então, como eles não dão importância, eles não veem em reuniões na escola. Então, assim, eu não vejo um obstáculo em relação da escola com a família. A da família pra escola, eu acho que é a falta de interesse. Falta de noção de importância da educação. E também, eu acho assim também, essa questão de eles saberem que o aluno não vai repetir. De que ele vai passar independentemente se ele fizer a tarefa, se ele

for bem na prova. Entendeu? A questão do passar de série. Ele não tá preocupado com a educação dele, se ele realmente aprendeu. Sabe? Da importância da educação na vida dele futura. Quando ele for entrar lá no mercado de trabalho, quando ele quiser fazer uma faculdade. Quando ele quiser algo mais. Como que aquilo que ele aprendeu na escola foi importante, vai ser importante. (PROF 3, entrevista concedida em 18/07/2024).

Percebemos, assim, que, na visão da Equipe Diretiva e do corpo docente, os obstáculos e os motivos que levam alguns pais/responsáveis a não participar das reuniões oferecidas pela escola e da própria vida escolar dos alunos sejam a falta de tempo, desinteresse na vida escolar dos filhos, ausência de perspectivas dessa comunidade sobre um futuro melhor através da educação e desconhecimento sobre a importância da educação para seus filhos.

De acordo com os trechos das falas da Equipe Diretiva 2 e da PROF 3, respectivamente – “ser uma comunidade que não tem uma perspectiva, de um futuro, acho que isso atrapalha muito” e “Então, como eles não dão importância, eles não veem em reuniões na escola. Então, assim, eu não vejo um obstáculo em relação da escola com a família” –, observamos uma questão complexa sobre a relação entre a escola e as famílias em contextos nos quais há falta de perspectiva de futuro, especialmente em comunidades marginalizadas: a percepção de que os pais “não dão importância”, por isso não comparecem às reuniões. Essa visão, porém, ignora a observação atenta de fatores históricos e sociais que moldam essa relação.

Muitas famílias não enxergam a escola como um espaço transformador, porque, em suas próprias trajetórias, a educação pode não ter lhes representado uma melhoria significativa de vida, perpetuando, conseqüentemente, o desinteresse e a descrença nela. Nesse sentido, é fundamental questionar: qual diferença a escola realmente fez na vida desses pais?

Essa reflexão evidencia a necessidade de a escola ressignificar seu papel na comunidade, construindo uma relação mais próxima com essa, demonstrando, na prática, que a educação pode ser um agente de transformação. A falta de perspectiva não deve ser um argumento para distanciamento, mas sim um desafio capaz de impulsionar a escola a criar ações que envolvam, motivem e incluam as famílias, resgatando-lhes o sentido e a importância da educação como ferramenta de futuro.

É fundamental ultrapassar os muros da escola e adotar uma perspectiva que reconheça as singularidades dos indivíduos em seu contexto social e histórico. Isso

exige inovação e a capacidade da escola em renovar sua compreensão do mundo, abandonando práticas tradicionais que, muitas vezes, não atendem à complexidade atual. Por isso, para Perez (2019, p. 36), a escola pode contribuir para que as famílias “vejam o mundo com novos olhares; precisa aceitá-las e acolhê-las e, principalmente, compreender que não se trata de uma questão de tolerância, mas de intencionalidade e de construção de uma vida melhor para todos”. Nesse sentido, a comunicação e o olhar abrangente podem oferecer uma oportunidade de captar as particularidades de cada família, permitindo que a escola construa uma relação mais próxima e significativa com elas, aproveitando suas características.

Dado o exposto, avançaremos para a análise das respostas obtidas pelos pais ou responsáveis em relação ao questionamento: “Por quais motivos alguns pais ou responsáveis não participam das reuniões oferecidas pela escola?”

Ah... Talvez o horário. Talvez... Talvez se as reuniões fossem mais objetivas, né? Talvez... Eu acho que eu sinto muita falta do bate-papo individualizado na reunião, que se faz de uma forma muito geral ali, né? E talvez seja essa preguiça de chegar aqui e ouvir sempre só de comportamento da turma. É porque eu acho que muitos pais esperam vir aqui e saber mesmo é do comportamento ali, né? A nota, né? Porque o pai quer saber do seu filho, né? Eu acho que é isso. (FP3, entrevista concedida em 23/07/2024).

Olha, vou ser muito sincera para você, eu não consigo nem pensar por qual motivo esses pais não veem na reunião. Porque tem pai que eu nunca vi na escola. Esse é o resumo. Por eu morar aqui a minha vida inteira, eu conheço praticamente muita gente aqui. Não vou falar todo mundo, mas muita gente e tem pai que eu nem nunca vi na escola, então eu não consigo entender nem o porquê que um pai não tem interesse em saber do filho, acompanhar o filho na escola, porque creio eu que ele pensa que isso não tem importância nenhuma na vida do filho dele. (FP5, entrevista concedida em 24/07/2024).

Às vezes, a maioria não tem tempo, né? Ou está passando por alguma dificuldade, igual as últimas reuniões que teve, eu não vim porque eu estava operada e na outra estava fazendo faxina para fora. (FNP 6, entrevista concedida em 22/07/2024).

No meu caso, eu não participo porque tenho mais filhos, né? Não tenho com quem deixar para vir. Quem vem geralmente assim, que eu peço pra vir é a irmã deles, né? Mas eles falam que não pode, que o responsável sou eu, né? Porque ela é irmã, mas ela também está sendo responsável. E o seu marido também não pode estar participando das reuniões? Não, porque ele chega tarde, sai cedo às seis e trabalha até tarde. (FNP 7, entrevista concedida em 23/07/2024).

Tem pessoas que não gostam de participar de negócio de escolas assim, porque uma, no começo quando eu tinha meus filhos pequenos, eu tinha vergonha. Então eu falo por mim, eu tinha vergonha de comparecer na escola, por que tinha muitas vezes eu não sabia responder algumas coisas. E meus filhos nunca me deram trabalho, mas tem filhos, que nem agora, meus netos me dão trabalho que meus filhos, quando eram crianças não deram. Então tem vez que as mães e os pais não participam da reunião por vergonha mesmo, por saber que os filhos estão fazendo bagunça e atrapalhando a escola. Vergonha de ir à reunião e a professora falar com todos que o filho não está aprendendo, não respeita e faz bagunça. Eu acho isso muito vergonhoso. (FNP 9, entrevista concedida em 26/07/2024).

Vemos, na visão dos pais/responsáveis, os obstáculos e os motivos que levam alguns deles a não participar das reuniões oferecidas pela escola, tampouco da vida escolar dos alunos. Entre eles, citamos: a falta de tempo, o horário das reuniões, a falta de uma conversa individualizada com cada pai/responsável sobre o filho, a falta de conhecimento sobre a importância da educação para seus filhos, ou, até mesmo, vergonha em participar das reuniões.

De acordo com o trecho da fala da FP3, uma das razões pelas quais alguns são ausentes pode ser “essa preguiça de chegar aqui e ouvir sempre só de comportamento da turma”. Essa fala aponta uma questão relevante: a percepção de que esses encontros se limitam a relatar problemas, especialmente comportamentais, desestimulando o envolvimento familiar. Quando a comunicação entre escola e família se restringe a críticas e a cobranças, cria-se um ambiente negativo que afasta os responsáveis, fazendo com que muitos evitem comparecer às reuniões.

Essa dinâmica revela claramente uma fragilidade na relação entre as partes, já que o diálogo não é utilizado como ferramenta de construção, mas como um espaço de apontamento de falhas. Para reverter esse cenário, necessitamos que a escola adote uma postura mais proativa e equilibrada, promovendo reuniões que valorizem também os avanços dos alunos, reconheçam os esforços das famílias e incentivem uma troca mais produtiva. A falta de participação, portanto, não pode ser vista apenas como “preguiça”, mas como um sintoma de uma comunicação escolar que precisa ser ressignificada para acolher, motivar e engajar os pais/responsáveis no processo educacional.

Outro ponto de vista que revela possíveis motivos para a ausência em reuniões, de acordo com trecho da fala FNP 6, é: “Às vezes, a maioria não tem tempo,

né? Ou está passando por alguma dificuldade, igual as últimas reuniões que teve, eu não vim porque eu estava operada e na outra estava fazendo faxina para fora”. Esse relato revela como a ausência de alguns pais/responsáveis nas reuniões escolares está frequentemente ligada a dificuldades estruturais, como a falta de tempo, condições de trabalho precárias ou problemas de saúde. A justificativa apresentada ilustra realidades comuns núcleos familiares que enfrentam sobrecarga de tarefas domésticas, jornadas de trabalho exaustivas ou limitações pessoais que impossibilitam a presença de algum membro. Essa situação evidencia a necessidade de a escola compreender as diversas circunstâncias enfrentadas pelas famílias, evitando julgamentos superficiais ou pré-determinados que atribuem a sua ausência meramente ao desinteresse.

Para promover uma relação mais inclusiva e participativa, a escola deve buscar alternativas, como horários flexíveis, reuniões híbridas (presenciais e *online*) ou estratégias de comunicação mais acessíveis, garantindo que as famílias possam acompanhar a vida escolar dos filhos de acordo com suas possibilidades. A ausência, portanto, não deve ser vista como negligência, mas como um reflexo das desigualdades sociais que precisam ser consideradas para que a parceria entre escola e família se fortaleça de forma efetiva.

Cabe-nos elencar, ainda, outros motivos que surgiram ao longo das entrevistas, como nos seguintes trechos da fala FNP 9: “Então eu falo por mim, eu tinha vergonha de comparecer na escola, por que tinha muitas vezes eu não sabia responder algumas coisas” e “vergonha de ir à reunião e a professora falar com todos que o filho não está aprendendo, não respeita e faz bagunça. Eu acho isso muito vergonhoso”. Esses trechos mostram que a ausência de alguns pais/responsáveis nas reuniões escolares pode estar ligada a sentimentos de constrangimento e de insegurança, muitas vezes, decorrentes de suas próprias experiências negativas com a educação ou da falta de domínio sobre temas abordados no ambiente escolar.

Quando as reuniões são percebidas como espaços de exposição pública das dificuldades ou falhas dos alunos, como problemas de comportamento ou aprendizado, por exemplo, os responsáveis podem se sentir humilhados e desmotivados a participar delas. Essa dinâmica mostra uma relação fragilizada entre escola e família, marcada mais uma vez pela crítica e não pelo acolhimento e pela busca conjunta por soluções.

Retornando ao exposto neste trabalho e considerando a visão de que há uma evidente insatisfação dos educadores no que se refere à participação dos pais na vida escolar de seus filhos, os professores sempre requerem que “os pais dos alunos que mais precisam não comparecem nas reuniões”. Após essa análise, pudemos compreender vários fatores que influenciam e são motivos para alguns pais/responsáveis não participarem das reuniões oferecidas pela escola.

Para reverter essa situação, a escola precisa adotar uma postura mais empática e inclusiva, transformando as reuniões em momentos de diálogo construtivo, de apoio mútuo e de valorização do esforço das famílias. Ao criar um ambiente seguro e respeitoso, em que elas se sintam acolhidas e ouvidas, sem medo de julgamentos, a educação será reconhecida como um processo coletivo, no qual todos têm um papel importante a desempenhar.

Antes de aprofundar sobre os caminhos possíveis para essa construção e para a aproximação entre família e escola com intuito de cooperação mútua, consideramos que a segunda deve ouvir com atenção e oferecer um atendimento adequado e personalizado à primeira, contribuindo para fortalecer o relacionamento entre ambas, dessa forma será possível haver um maior apoio por parte dos pais. Segundo Silva (2020), muitas vezes, os responsáveis apenas necessitam de um espaço para expressar suas visões, compartilhar desafios, alegrias e preocupações em relação ao progresso dos filhos. Nesse sentido, é essencial que a escola esteja receptiva a esse tipo de interação, disponibilizando uma equipe dedicada para manter os familiares informados sobre cada etapa e condição do aluno, promovendo, assim, confiança e satisfação no atendimento oferecido.

A gestão escolar e o corpo docente compartilham a ideia de que a educação recebida no ambiente familiar, escolar e social desempenha um papel fundamental na formação do indivíduo. No entanto, observamos que a cultura predominante na comunidade local é marcada por uma baixa autoestima, como consequência, a educação perde seu valor como ferramenta para o desenvolvimento ao longo da vida. Apesar disso, a percepção dos pais, conforme as entrevistas realizadas, demonstra que eles reconhecem a importância de se participar da educação dos filhos, mesmo que enfrentem frequentes dificuldades para comparecer às reuniões na escola.

Existe, logo, um distanciamento entre a visão da gestão, dos professores e a dos pais. Se a gestão e os professores identificam essa dificuldade de envolvimento

familiar, necessitamos criar alternativas e estratégias que facilitem essa participação. Para isso, a escola deve explorar novas formas de interação e de diálogo, para fortalecer a parceria com as famílias e incentivar sua participação ativa.

Dando continuidade à análise das entrevistas e com o intuito de verificar de que maneira a gestão busca estreitar os laços dessa relação entre escola e família e como encontra possíveis soluções para superar esses obstáculos citados anteriormente, questionamos: “De qual maneira a gestão poderia contemplar as especificidades dos pais para o atendimento escolar em busca envolver a comunidade em seu cotidiano?”. Obtivemos as seguintes respostas:

Bom, é uma função difícil, sabe, Thais? Não é fácil, não. Porque parece que a gente está numa briga, assim, uma queda de braço, sabe? A escola tentando trazer possibilidades para esse aluno, alternativas de um futuro melhor, de um presente melhor, de um futuro melhor, e as famílias meio que, sabe, na contramão disso tudo. Não são todas, mas algumas são, assim. E são as crianças que são mais vulneráveis, que a gente percebe. Então, aqui na escola, a gente, como escola de porte médio, a gente está com 240 alunos, a gente conhece a maioria dos alunos, o pai, a mãe, a família, o histórico familiar desses alunos. E eu gosto muito de... eu vou, quando os alunos, por exemplo, faltam na escola, a gente faz a abordagem através de um telefonema, através de um recado. E eu, quando eu vou nessas famílias, para perceber o que está acontecendo, quando eu não consigo, eu vou até o conselho tutelar e, através deles, a gente traz essa criança de volta. Mas o nosso canal é abrindo a escola para que a sociedade, para que a comunidade venha a essa escola. Então, a coisa que eu bato muito na tecla é que a escola existe por causa da comunidade. Então, a gente tem que abrir essa escola. Não existe escola fechada, não existe comunidade, sociedade, escola sem isso, sem a comunidade e a sociedade. Então, é um canal direto mesmo, é a fala, a gente está ali pronto para receber os pais, seja para ouvir coisas boas e coisas ruins também. Essa questão de conhecer a família, a sua estrutura e saber como é que ela funciona e atuar com essas famílias. Tem também os alunos da educação especial, que a gente tenta chamar os pais para poder auxiliar esses alunos. Muitas das vezes a gente não consegue, a família não aceita essa abordagem, a família não aceita essa realidade. A gente trabalha ali em conta gotas, cada dia um pouquinho, para que a família se conscientize e ajude a gente. Na realidade, está ajudando o filho. (Equipe Diretiva 1, entrevista concedida em 18/07/2024).

Convidando para as reuniões. (Equipe diretiva 2, entrevista concedida em 19/07/2024).

A escola é fazendo reunião, mandando bilhete, procurando quando precisa, entrando em contato para ter a participação da família. (PROF 1, entrevista concedida em 18/07/2024).

De acordo com um trecho extraído da fala da Equipe Diretiva 1 – “famílias meio que, sabe, na contramão disso tudo” –, destacamos uma visão recorrente na qual as famílias são percebidas como "na contramão" dos esforços da escola em proporcionar alternativas para um futuro melhor aos alunos. No entanto, essa perspectiva desconsidera as múltiplas dificuldades enfrentadas por muitos responsáveis, como desigualdade social, falta de acesso a informações e experiências negativas no passado com o sistema educacional.

Muitas vezes, as famílias não conseguem acompanhar ou compreender as propostas da escola, não por oposição, mas por falta de condições materiais, emocionais ou estruturais. A responsabilização unilateral das famílias mascara a necessidade de um diálogo mais aberto e de uma relação de parceria efetiva, em cujas realidades a escola deve se aproximar para criar estratégias de inclusão e de acolhimento. Para superar esse distanciamento, é essencial que ela abandone essa postura de julgamento e adote práticas que considerem as limitações e os contextos diversos das famílias, garantindo que essas se sintam parte do processo educacional e não opostas ele. Ainda, observando a fala da Equipe Diretiva 1, no trecho “Então, a gente tem que abrir essa escola. Não existe escola fechada, não existe comunidade, sociedade, escola sem isso, sem a comunidade e a sociedade”, ressaltamos a importância de uma gestão escolar aberta e integrada à comunidade, destacando que a escola não pode funcionar de maneira isolada.

No entanto, na prática, muitas instituições ainda operam de forma fechada, com processos burocráticos e com pouco diálogo com as famílias e a sociedade. A falta de uma gestão participativa, que valorize a voz da comunidade, acaba criando barreiras que dificultam a construção de uma educação democrática e inclusiva. A abertura da escola é mais do que permitir o acesso físico; exige criar espaços de escuta ativa, promover iniciativas que envolvam os responsáveis na tomada de decisões e reconhecer a realidade social do entorno como parte essencial do processo educativo. Sem essa integração, a escola corre o risco de perpetuar um modelo autoritário e distanciado, que não atende às necessidades da comunidade. Assim, a gestão escolar deve atuar como ponte entre a instituição e a comunidade, fortalecendo a parceria e transformando a escola em um espaço de construção coletiva e de pertencimento.

Através das falas da gestão e do corpo docente, observamos ainda que algumas ações já estão sendo realizadas ou pensadas em busca de estreitar essa aproximação, com o objetivo de trazer a família para o cotidiano escolar. São exemplos dessas ações, as reuniões, os telefonemas, os recados, o encaminhamento para o Conselho Tutelar, a abertura da escola para ouvir a comunidade e, até mesmo, a tentativa de projetos que envolvam a valorização da educação na comunidade, como a apresentação do projeto de leitura e o momento cultural, quando, uma vez no mês, uma turma é responsável por uma apresentação cultural, e a família dessa turma é convidada a estar presente. Nessa perspectiva, quando relacionamos família e escola, segundo Perez (2019, p. 40), “nosso desafio é compreender como a escola pode promover o desenvolvimento da formação integral convidando as famílias a participar da Educação de seus filhos e a trabalhar juntas por um objetivo comum”.

Nessa direção, perguntamos às famílias: “O que você acha que a escola pode fazer para melhorar o envolvimento dos pais na instituição e na vida escolar de seus filhos?”. Essa questão visava ouvir a opinião das famílias para compreendermos a quais aspectos a escola deve se atentar para melhorar essa relação. A seguir, apresentaremos algumas respostas:

convidar mais as famílias para estar vindo mais conversar sobre o comportamento dos filhos, o que precisa melhorar nos estudos, ter mais acesso aos professores, não só nas reuniões, mas em conversas no individual. (FP1, entrevista concedida em 22/07/2024).

Eu acho que isso que você está fazendo comigo aqui agora, esse bate-papo, essas perguntas, chamar no individual, perguntar, eu acho que todo mês, umas duas, três mães, não precisa ser aquelas que ficam aqui no portão, chamar essas que não vêm, entender qual é a dificuldade, essas que estão presentes, porque que vêm também, o que que deu certo no mês passado, é fazer um plano de ação mesmo, de melhoria, pra entregar resultado. Não só em notas, né? Porque a gente fica parecendo que é meta, a gente tá falando de criança, a gente não tá falando de empresa que tem que entregar resultado, né? A gente tá falando dessa parceria. Então, você passar pra mim o que que falta na turma da minha filha, o que que minha filha poderia fazer pra melhorar, o que que a gente tá fazendo de errado, o que que a gente pode fazer pra melhorar, eu acho que é isso. (FP3, entrevista concedida em 23/07/2024).

É igual assim, na parte da manhã. Para mim, seria melhor, entendeu? Que na parte da tarde, já não daria para mim, porque na parte da tarde eu fico sozinha em casa com os meninos. Então, no caso, trocar o

horário. O horário mais cedo de manhã para você seria melhor? Sim. (FNP 7, entrevista concedida em 23/07/2024).

Eu acho que está bom, não tem como melhorar, só os pais que tem que começar a se juntar mais, para poder entender o que o filho faz e o que o filho não faz. Então é isso que eu acho. Eu acho que a direção e os professores já estão bons o ensino deles, eles já estão tentando fazer. (FNP 9, entrevista concedida em 26/07/2024).

Como podemos observar nos trechos destacados, a fala da FP 3 aponta para o que a escola pode fazer para melhorar o envolvimento dos pais na instituição e na vida escolar de seus filhos: “entender qual é a dificuldade” e “não só em notas, né?”. Isso revela a necessidade de a escola adotar uma postura mais proativa e estratégica para envolver as famílias no processo educacional, além da simples cobrança de participação. Além disso, chamar as famílias que não comparecem e buscar entender suas dificuldades representam um passo importante para construir uma relação de parceria mais efetiva.

No entanto, a escola também precisa valorizar e analisar os motivos que levam outras famílias a se engajarem, identificando práticas que deram certo e podem ser replicadas. Para isso, a proposta de um "plano de ação" é fundamental para estruturar ações concretas, com foco não apenas em resultados acadêmicos, mas na construção de vínculos e no fortalecimento da comunidade escolar, ao criar um ambiente acolhedor, promover reuniões mais inclusivas, adotar formatos flexíveis de comunicação e reconhecer os diferentes contextos familiares. Dessa forma, a escola pode transformar a participação das famílias em um processo contínuo e significativo, essencial para o sucesso escolar e para o desenvolvimento integral dos alunos.

Desse modo, verificamos que, de acordo com algumas famílias, ações voltadas para uma conversa individualizada sobre o filho, horários flexíveis para as reuniões adaptados à realidade e às necessidades das famílias, entre outras ações, podem ser repensadas pela escola a fim de aumentar essa participação no seu cotidiano e na vida escolar dos filhos. Consideramos, assim, como preceitua Picanço (2012, p. 16), que “É muito importante que família e escola se unam na criação de uma ‘aliança’ com vista a conseguirem ajudar educandos e conseqüentemente alunos, de forma a que os consigam tornar cidadãos ativos e capazes de agir na sociedade dos nossos dias”.

Os resultados obtidos na pesquisa de campo revelam a necessidade de a escola aperfeiçoar seus processos, promovendo iniciativas que incentivem a participação dos pais de maneira que eles se percebam como membros ativos na vida escolar de seus filhos. A questão que se impõe pode ser resolvida por meio da busca constante por diálogo, comunicação e estratégias de envolvimento que atraiam os pais para o ambiente escolar. Dessa forma, será possível fortalecer o processo de aprendizagem com experiências concretas, permitindo que cada participante desempenhe seu papel fundamental no contexto educacional. A próxima seção busca apresentar as percepções dos sujeitos da pesquisa em relação a gestão democrática e a participação dos pais/responsáveis nas decisões da escola.

3.3.2 Análise da gestão democrática e participação dos pais nas decisões da escola

A gestão democrática surge do reconhecimento da participação ativa dos envolvidos no contexto escolar, incentivando a partilha de responsabilidades e a divisão de tarefas que reforçam a autonomia da instituição. Além disso, esta abordagem nos oferece uma compreensão das diversidades presentes nas escolas, portanto, elas devem ser vistas como uma instituição social que promove um ambiente favorável à busca de novas soluções, avançando em direção a uma escola eficiente, inclusiva e aberta ao diálogo.

Segundo Paro (2005, p. 19), “Na gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, mas parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação”. Desse modo, para iniciar as discussões das entrevistas com os sujeitos da pesquisa, importa-nos entender as particularidades de cada um, contextualizando o estudo da participação da família na escola, englobando o conceito de gestão democrática, o qual, para muitas famílias, ainda é desconhecido. Nesse sentido, selecionamos um conjunto de respostas que buscam entender a participação da família como prática de uma gestão democrática.

A primeira pergunta apresentada nesse bloco foi: “Qual seria a sua definição da expressão ‘gestão democrática’ no âmbito da escola pública?”. O objetivo dessa questão era analisar a visão de cada grupo de participantes sobre a expressão “gestão

democrática e participativa” no âmbito da escola pública. Obtivemos as seguintes respostas:

Então, eu acho que ela é de suma importância, porque uma escola não se faz sozinha. Acho que a gente está num momento... A gente passou por uma escola mais tecnicista, de uma escola conteudista, tivemos a ditadura militar, onde muitos dos conteúdos eram impróprios. E a gente teve, no finalzinho da década de 80, a liberdade de expressão retomada. E isso influenciou muito nas escolas. As escolas modificaram muito. Hoje a gente tem a questão da educação dos anos iniciais, da educação infantil nos anos iniciais, que tem a progressão continuada. E onde entra a gestão democrática? É para eu ver que isso acontece de fato. É para os professores trabalharem com dignidade. É para eu vê-los no material mesmo, no material escolar. E também ouvir o que está sendo feito na escola. É isso que a escola precisa? Essa é a nossa urgência? Essa é a prioridade? A prioridade precisa ser realizada agora? É isso mesmo que precisa? Não se faz nenhum tipo de gestão de maneira fechada. Evidentemente que tem algumas atitudes que têm que ser tomadas e pronto. Até mesmo por uma questão de estrutura, questão de legalidade, questão de um planejamento, você não tem como fugir daquilo. Mas quando se trata de alguns assuntos, pedagógicos, por exemplo, do próprio prédio da escola, tem que ter prioridade nessa questão. Então a gente está sempre ouvindo os professores e recebendo deles esse retorno. (Equipe Diretiva 1, entrevista concedida em 18/07/2024).

No caso a direção da escola abrir mais espaço de participação, e quando chamar para participação da comunidade escolar aceitar a decisão tomada em conjunto, muitas vezes a direção não leva em consideração o que o grupo decidiu. Isso aí eu acho que deveria ser levado em conta. Porque, às vezes, a opinião de uma pessoa tem outras visões. Teria que ser em conjunto, aceitar. (PROF 1, entrevista concedida em 18/07/2024).

É interessante, mas acho que, assim, na parte da gestão democrática, acho que tem que deixar mais claro para todos participarem também, na nossa cabeça mesmo, de pais é só quando tem reunião ou se tiver um problema com minha filha. Porque aí a gente tem voz ativa pra falar. Fora isso não sabemos o que está acontecendo. (FP 3, entrevista concedida em 23/07/2024).

Desculpa, mas eu nunca ouvi falar que tinha isso aqui na escola e nem sei falar sobre esse assunto. (FNP 6, entrevista concedida em 22/07/2024).

As falas selecionadas acima demonstram as variadas percepções da expressão, já que cada grupo enxerga a postura da escola de uma forma diferente. O diretor diz ser importante e que está sempre ouvindo os professores e recebendo deles esse retorno, já os professores dizem que a gestão não é tão democrática e que

a direção da escola precisa abrir mais espaço de participação. Por fim, as famílias, em sua maioria, não sabem sobre esse termo relacionado à escola, mostrando, assim, que desconhecem o seu conceito.

No trecho retirado da fala da PROF 1 – “quando chamar para participação da comunidade escolar aceitar a decisão tomada em conjunto, muitas vezes a direção não leva em consideração o que o grupo decidiu. Isso aí eu acho que deveria ser levado em conta” –, observamos uma contradição preocupante no contexto da gestão democrática e participativa nas escolas públicas: a prática de ignorar decisões construídas coletivamente. Quando a direção não leva em consideração o que foi deliberado pelo grupo, cria-se uma sensação de desvalorização e de descrédito entre os participantes, o que enfraquece os princípios da gestão democrática. Esse tipo de postura pode afastar a comunidade escolar, fazendo com que professores, pais e demais membros desistam de contribuir, pois percebem que sua participação é apenas formal e não efetiva.

A gestão democrática pressupõe que a tomada de decisões seja um processo compartilhado, no qual as vozes de todos são ouvidas e respeitadas, garantindo transparência e corresponsabilidade. Portanto, para que a escola se consolide como um espaço verdadeiramente democrático, é fundamental que a direção valorize as deliberações coletivas, transformando-as em ações concretas e reconhecendo a comunidade como parte essencial do processo educacional.

No trecho “Fora isso não sabemos o que está acontecendo”, extraído da fala da mãe que participa das reuniões da escola FP3, notamos uma limitação existente na comunicação e na integração entre escola e famílias, o que enfraquece os princípios da gestão democrática e participativa na escola pública. A percepção de que a participação dos pais só é solicitada em momentos de problemas ou de reuniões pontuais evidencia a falta de uma cultura escolar que valorize o diálogo constante e transparente.

Essa dinâmica cria um afastamento involuntário, fazendo com que os responsáveis desconheçam as atividades, decisões e propostas da escola, além de sentirem que sua voz só é ouvida em situações adversas. Para promover uma gestão verdadeiramente democrática, é necessário que a escola amplie os espaços de participação, informando com clareza sobre suas ações, abrindo canais permanentes de diálogo e estimulando o envolvimento ativo das famílias no cotidiano escolar.

Em um outro trecho retirado da fala de uma família que não participa das reuniões na escola – “Desculpa, mas eu nunca ouvi falar que tinha isso aqui na escola e nem sei falar sobre esse assunto” –, FNP 6 expõe uma falha significativa no processo de comunicação entre a escola e a comunidade, que compromete a efetivação da gestão democrática e participativa na escola pública. Quando um membro da comunidade desconhece iniciativas ou processos em andamento, isso indica que as informações não estão sendo divulgadas de forma acessível e transparente. A falta de comunicação impede que as famílias e os demais atores escolares se sintam envolvidos e capazes de contribuir para decisões e ações da instituição. Esse distanciamento reforça a exclusão e cria uma falsa impressão de desinteresse, quando, na verdade, se trata de uma ausência de oportunidades e de acesso ao diálogo.

Para consolidar uma gestão verdadeiramente democrática, a escola deve investir em estratégias de comunicação eficientes, como: reuniões abertas, plataformas digitais, atendimento individual, boletins informativos e espaços de escuta ativa. Assim, ela garantirá que todos estejam informados e preparados para participar. Como consequência, será possível promover maior inclusão, uma vez que a participação comunitária deixará de ser exceção e se tornará parte integrante da cultura da escola.

Dessa forma, consideramos que é de grande importância refletir e debater sobre a participação da comunidade escolar no processo de construção de vivências da gestão democrática. A gestão democrática na escola exige a colaboração ativa de todos os atores envolvidos — professores, alunos, pais e funcionários —, assegurando que as decisões educacionais sejam tomadas de maneira coletiva e transparente. Esse modelo de gestão fortalece o sentimento de pertencimento e de responsabilidade compartilhada, resultando em um ambiente escolar mais acolhedor e propício ao aprendizado.

Além disso, ao fomentar o diálogo e a participação, a gestão democrática contribui para a formação de cidadãos mais críticos e conscientes, que aprendem a valorizar o papel da coletividade e o exercício da cidadania desde o ambiente escolar. Paro (2005, p. 17) reforça a ideia de que:

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

Vimos que cada grupo da pesquisa tem uma visão da definição do termo “gestão democrática” na escola pública. Com o intuito de continuar essa análise, perguntamos aos grupos: “Na sua visão e na função que exercem hoje, qual é o seu papel na gestão democrática da escola pública?”. Quisemos ouvir desses participantes, de acordo com suas diferentes percepções, de que maneira ele se percebe, atua e pode contribuir para incentivar práticas democráticas nas decisões escolares.

Pudemos observar as seguintes respostas:

Então, a primeira coisa é que o diretor tem que saber que ele não é detentor de todas as decisões, mas ele é o líder. Ele é o líder. Então tudo perpassa pelas mãos dele. Mesmo que ele não esteja diretamente atuando sobre aquele projeto, aquele planejamento, às vezes no operacional mesmo a gente fazia, mas ele tem que estar ciente do que está acontecendo na escola. Porque ele responde para a escola. A escola está sobre os olhares dele. Então, mesmo que eu não esteja ali presente, eu tenho que ter esse olhar do que está acontecendo. Então, o gestor, a primeira coisa é que ele tem que saber que ele não é onipotente, onipresente, onisciente. E que ele tem limites, que ele é humano, que ele precisa às vezes dar um passo atrás para rever o que está sendo feito e achar um caminho melhor. Que ele é um fio condutor desse processo educacional. Então, eu acho que a gestão é isso. É você tomar decisões, é você ser esse fio condutor, é você ser esse líder. Mas nunca esquecer de que tem pessoas, de que existem outras pessoas na escola que também estão nesse processo. E que você, de certa maneira, representa essa escola. Então, eu penso dessa forma. (Equipe Diretiva 1, entrevista concedida em 18/07/2024).

Orientar e ajudar os professores e alunos. (Equipe Diretiva 2, entrevista concedida em 19/07/2024).

Eu acho que na rede municipal de Ubá já vem tudo muito pronto, já vem tudo muito de cima pra baixo. Eu acho que a gente tinha que opinar, até porque cada sala tem uma realidade, até a questão mesmo do currículo e planejamento escolar. Dentro das questões administrativas, tem coisa que não cabe a gente decidir, tem coisa que é realmente administrativa como a gente falou e tem coisa que não é negociável. Assim como o horário que é imposto, tudo bem. Agora tem coisa como a gente falou, uma decisão, onde se tem uma quantia em dinheiro para gastar na escola, temos que observar diferentes aspectos em relação a necessidade de cada setor, por exemplo, qual é o material que o professor tá precisando? Qual é o material que as

meninas de serviço gerais precisam? Da cozinha tá precisando? São decisões que a gente deveria ser englobado, é nesse caso que a gente tá sendo deixado um pouco de lado, nessas decisões importantes. Eu dizia na sala de aula quem sabe o que está precisando é o professor, quem sabe da cozinha, é quem tá cozinhando. Então eu acho que todos os setores deveriam ser mais englobados nas decisões, não que a gente vá tomar decisão. Não é assim. Só que nos abra espaço para que possamos dar nossas opiniões que sejam pertinentes a nossa área. (PROF 2, entrevista concedida em 18/07/2024).

Procurar saber, vir à escola, procurar saber como o filho está, essas coisas assim. Participar das reuniões, principalmente as reuniões, tem muitos pais que não vêm, né? Tem os que não podem e tem os que não querem também, tem muitas partes. Mas vir, saber as notas, procurar saber. Não só nas reuniões, né? Vir aqui, perguntar como o filho está, saber, pegar os materiais para ver como está o andamento. Se o filho está atrasado, procurar, ter uma ajuda. (FP 2, entrevista concedida em 22/07/2024).

Não deixar o filho faltar à toa na escola, fazer as tarefas e estudar para as provas. (FNP 10, entrevista concedida em 26/07/2024).

Na visão do diretor escolar, observamos que o papel de um diretor está atrelado ao de um líder, mas com a consciência de que ele não é detentor de todas as decisões na escola. Segundo Coelho e Linhares (2008), com as mudanças ocorridas na sociedade e tendo a consciência de que o autoritarismo e a centralização estão ultrapassados, o gestor passa a assumir um papel importante nesse processo. Para os autores,

O gestor não decide de forma arbitrária pela escola em que atua, mas convida a comunidade para a elaboração do projeto político-pedagógico, momento em que se discute, no coletivo, o dia-a-dia da escola em todos os sentidos que lhe sejam inerentes. Procura criar momentos de conscientização da comunidade escolar, como um todo, para o fato de que os problemas enfrentados no cotidiano escolar não estão dissociados da realidade social em que a escola está inserida. Inclusive, pode fazer um trabalho com os professores no sentido de que revejam sua postura e atualizem-se para melhor exercerem sua função de agentes educativos e de transformação neste contexto. (Coelho; Linhares, 2008, p. 1- 2).

Consideramos que o papel do diretor na promoção de uma escola democrática e participativa seja de grande importância, pois ele é o agente capaz de promover espaços de conscientização de toda comunidade escolar, identificando o papel que

cada um deve exercer em sua função. Não se trata de funções isoladas, mas de um trabalho em equipe.

De acordo com a fala da professora PROF 2, entretanto, percebemos que a rede municipal de ensino de Ubá não abre espaços de participação e de diálogo com os professores, visto que todo o planejamento bimestral do currículo já vem pronto e cabe ao professor elaborar suas aulas considerando as habilidades que foram enviadas pela Secretaria de Educação. Em relação ao seu papel de professor na gestão democrática da escola pública, observamos que, para ela, há diferentes situações de tomadas de decisões na escola, em algumas das quais não lhe cabe opinar dada a atual função que ocupa, mas considera ser de grande importância participar das tomadas de decisões pertinentes a sua área.

Desse modo, apontamos para uma crítica relevante à falta de autonomia e de participação da comunidade escolar no processo decisório da rede municipal de Ubá, especialmente no que diz respeito ao currículo e ao planejamento escolar. A centralização das decisões – “muito de cima para baixo” – impede que as realidades específicas de cada sala de aula sejam consideradas, o que limita a eficácia das ações educacionais.

A gestão democrática e participativa preconiza que todas as partes envolvidas no processo educativo tenham voz e possam opinar nas decisões que afetam diretamente o ambiente escolar. Ao não considerar essas especificidades, a educação se torna uma experiência homogênea, sem levar em conta as diversidades culturais, sociais e pedagógicas que permeiam as diferentes turmas. Para que a gestão escolar se torne verdadeiramente democrática, é essencial que a escola promova espaços de diálogo e de participação, nos quais as propostas e as necessidades locais sejam reconhecidas e integradas ao planejamento institucional, garantindo uma educação mais inclusiva, flexível e adaptada às realidades de cada comunidade escolar.

Outro trecho da fala da PROF 2 – “Agora tem coisa como a gente falou, uma decisão, onde se tem uma quantia em dinheiro para gastar na escola, temos que observar diferentes aspectos em relação a necessidade de cada setor, por exemplo, qual é o material que o professor tá precisando? Qual é o material que as meninas de serviço gerais precisam? Da cozinha tá precisando? São decisões que a gente deveria ser englobado, é nesse caso que a gente tá sendo deixado um pouco de lado, nessas decisões importantes.” – evidencia uma lacuna na prática da gestão democrática e

participativa na escola em estudo. Decisões importantes, como a alocação de recursos financeiros, são tomadas sem a devida inclusão da comunidade escolar.

A falta de diálogo e de escuta ativa em questões que afetam diretamente o funcionamento da escola, como a compra de materiais necessários para professores, funcionários e demais setores, revela uma centralização das decisões, o que contraria os princípios de uma gestão transparente e colaborativa. Quando os diferentes segmentos da escola — pais, funcionários, professores e alunos — não são consultados, perde-se a oportunidade de considerar múltiplas perspectivas e de priorizar as reais necessidades da instituição. Essa exclusão pode gerar desconfiança, desengajamento e um sentimento de desvalorização entre os envolvidos.

Portanto, a gestão democrática é efetiva quando há mecanismos de participação ativa e quando assegura que todos os membros da comunidade tenham voz em decisões estratégicas, promovendo um ambiente mais justo, transparente e alinhado às necessidades coletivas. A esse respeito, Aguiar, Carneiro e Neto (2016) apontam que a gestão educacional sofreu diversas transformações, sendo que atualmente as políticas públicas são estruturadas com base na transferência de responsabilidades. Esse modelo, que promove a corresponsabilidade, busca fortalecer a autonomia das escolas. Desse modo,

pensar em descentralização e autonomia na escola é pensar em uma gestão democrática, que está associada à declaração de mecanismos legais e organização de ações que incentiva a participação social no planejamento, na tomada de decisões, na definição do uso de recurso. (Aguiar; Carneiro; Neto, 2016, p. 51).

Nesta perspectiva, por ser um ambiente privilegiado para a participação e a realização coletiva de projetos, é essencial analisarmos como esses processos e espaços de participação estão se desenvolvendo internamente. Nessa linha de pensamento, importa-nos refletir e discutir sobre o envolvimento da comunidade escolar na construção e nas práticas da gestão democrática e participativa.

Em relação às falas das famílias, algumas delas nunca ouviram falar sobre o conceito de gestão democrática e outras entendem que seu papel na gestão democrática da escola pública está limitado apenas ao acompanhamento da vida escolar do seu filho, no comparecimento em reuniões, no recebimento de comunicados, no acompanhamento das tarefas e notas dos filhos. Em contrapartida,

Moreira (2017) afirma que a prática democrática da gestão se faz, principalmente, pela relação da escola com a comunidade, e a atuação das famílias é de suma importância. A participação dos pais deve ocorrer de maneira cooperativa, não apenas quando seus filhos precisam, mas no dia a dia, visando a dimensões que extrapolam o currículo escolar, que procuram formar cidadãos verdadeiros, capazes de desenvolver constantemente. Para Moreira,

Trabalhar na construção do PPP, participar de projetos escolares e estar a par da realidade da escola são algumas das ações importantes que concretizam a parceria escola e comunidade. Por meio de experiências inovadoras e decisões ou iniciativas coletivas, com vistas à superação de dificuldades, a família passa a ser coautora do processo educativo, integrando-se à escola, relação importante que corrobora na construção da identidade do aluno (que se sente amparado pela escola e pelos pais), de sua autonomia, o que favorece os resultados educacionais e o cumprimento da missão da instituição. (Moreira, 2017, p. 103)

Portanto, consideramos que é de grande importância a participação das famílias no processo educacional dos filhos e democráticos da escola, entendendo família e escola como instituições complementares. Para tanto, os pais devem participar da construção do Projeto Pedagógico da Escola e estar mais próximos da realidade escolar.

Partindo do pressuposto de que o PPP é um documento que norteia as ações escolares e que, de acordo com Nogueira *et al.* (2020, p. 30), “a elaboração do projeto pedagógico deve se constituir como construções coletivas, que envolvem toda a comunidade em sua participação e requer constante atualização”. Pedimos aos atores da entrevista: “Fale sobre o processo de elaboração e construção do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar englobando as ações realizadas pela comunidade escolar”. O objetivo era refletir como cada segmento participou da elaboração e da construção desse documento. Observamos as seguintes respostas:

O nosso PPP, o nosso regimento, ele é padrão da rede. Então, a rede faz, existe um espaço, que é um espaço de introdução, em que a gente coloca a nossa realidade, tanto dos alunos, quanto da comunidade, mas os outros itens, os outros campos, os outros capítulos desse PPP, desse regimento, já vem ele pronto, através das diretrizes da própria Secretaria de Educação. É uma maneira de normatizar. Então, o que é para uma escola, é para todas. É necessária essa normatização, para que tudo dê bem, para que tudo siga um patamar, assim, de

igualdade nas escolas. Mas também existem as especificidades de cada comunidade, que precisa ser levada muito em consideração. O que funciona para uma escola não funciona para outra. São demandas diferentes, são construções sociais diferentes que precisam ser levadas em consideração. Só fazendo outra crítica, que a própria escola não se interessa muito pelo regimento e pelo PPP, nós temos o original, que está guardado, e temos uma cópia que ficou nas salas dos professores durante muitos dias e eu vi que ninguém se interessou em abrir para ler o que tinha lá. Ele não foi construído por toda a escola, não. Como eu te falei, ele já veio, principalmente pronto. A gente só fez um adendo sobre a nossa especificidade, mas de maneira muito superficial, de maneira muito precária, na realidade. Não foi ouvido a escola, não teve tempo para ouvir a escola também. Então não foi uma construção muito democrática, não. E participativa, não. Mas é o que a gente tem aqui nesse momento. (Equipe Diretiva 1, entrevista concedida em 18/07/2024).

Não teve construção desses documentos aqui na escola. Aqui acabou vindo da secretaria. Foi lá que foi feito e passado para todas as escolas da rede. (Equipe Diretiva 2, entrevista concedida em 19/07/2024).

A gente sabe que tem, já chegou na mão da gente, mas já veio pronto. Já chegou pronto. (PROF 3, entrevista concedida em 18/07/2024).

Não, nunca ouvi falar sobre esses documentos. (FP 2, entrevista concedida em 22/07/2024).

Não sei nada sobre esse assunto. (FNP 10, entrevista concedida em 26/07/2024).

O Projeto Político Pedagógico da escola foi atualizado ao final do ano de 2022, quando toda as escolas da rede municipal de ensino tiveram que passar por esse momento de revisão e de atualização dos seus respectivos documentos. Nessa revisão, ficou em evidência que o processo de atualização do documento foi realizado de maneira totalmente isolada, sem que houvesse qualquer tipo de discussão, consulta ou envolvimento da comunidade escolar. Dessa forma, houve distanciamento e falta de participação dos profissionais e demais atores escolares nesse processo de construção do documento.

Nesse sentido, percebemos, através da análise da entrevista, que o PPP ainda é um documento que conta com a participação de poucos integrantes, ademais é um documento padrão para toda rede municipal de educação do município de Ubá e não contempla as especificidades de cada comunidade. Pela fala da supervisora e da professora, pudemos inferir que essas sabem da existência do documento na escola e esse veio pronto da Secretaria de Educação. Enquanto isso, pelas falas das famílias,

todas demonstram desconhecimento sobre o assunto, o que contribui para que o documento seja apenas mais um papel a ser apenas engavetado, caso não desperte o interesse de todos os membros da comunidade escolar para resgatá-lo, discuti-lo e repensá-lo como ferramenta para tomada de decisões.

Desse modo, essa análise nos permite refletir sobre a importância de incluir todos os segmentos da comunidade escolar nos processos de construção do PPP e do Regimento Escolar e pensar alternativas que possibilitem de fato essa ação. Como aponta Oliveira (2006. p.10), “Analisar o Projeto Político Pedagógico implica considerar a gestão democrática para a sua construção e discutir o Projeto Político Pedagógico significa discutir, concomitantemente, a organização do trabalho escolar”. Logo, entendemos que o PPP é – ou, ao menos, deve ser – um documento vivo, democrático e que requer o envolvimento de todos em sua construção.

Como, mencionamos a gestão democrática e participativa na escola pública brasileira é um modelo que busca integrar a comunidade escolar nas decisões que afetam o ambiente educativo. Além disso, segundo Coelho e Linhares (2008. p. 4), “O conselho escolar é a maneira mais comum de assegurar a participação de todos os interessados na gestão da escola”. Diante dessa perspectiva e na busca de conhecer a realidade da escola em relação ao conselho escolar e seus espaços de participação, fizemos o seguinte questionamento aos diferentes atores da pesquisa: “Em sua visão qual é a importância do Conselho Escolar nas tomadas de decisão nesta escola e como espaço de participação da comunidade escolar?”. A seguir, apresentaremos as respostas dos participantes da entrevista:

Então, as escolas municipais, elas não possuem colegiado. Isso é uma coisa mais comum, uma coisa que existe nas escolas estaduais. Então, aqui na nossa prefeitura, na nossa rede municipal, não existe colegiado. Existe um conselho fiscal e também muito pouco atuante, porque, na realidade, na minha concepção, as pessoas até fazem parte do conselho porque é uma coisa que tem que ser feita, de prática, é obrigatório. Mas essa questão é muito pouco levada em consideração. Eu acho que é uma falha que a Prefeitura tem, que a rede tem, porque o colegiado, ele respalda uma decisão da administração. Então, você divide a responsabilidade e também você tem mais opiniões. Então, quanto mais pessoas têm visão daquele problema, daquele assunto, acho que a solução vem mais fácil. E você não fica com o ônus daquilo que foi feito. Se foi bom, você merece palmas. Se deu errado, você vai ser crucificado. Então, o colegiado é bom porque você tem mais opiniões, você vislumbra outras possibilidades e também divide as responsabilidades. Então, inclusive,

já falei isso uma vez com a nossa secretária de Educação, eu falei com ela que precisaria de ter nas escolas um colegiado. Não que fosse colegiado menor, mas tivesse reuniões, pelo menos, mensais ou trimestrais para apresentar o que está sendo feito na escola, os caminhos que a escola está indo e os professores, mas pelo menos um representante da comunidade também. Pais de alunos e funcionários, não só do pedagógico, mas também do funcionamento da escola, servidores que estão aqui na limpeza, na biblioteca, na cantina da escola, no chão também de sala de aula, professores. Então, acho que essa diversidade de opiniões é muito rica porque cada um vai ter uma visão do que está sendo feito. Então, o colegiado, em vez de ser quase necessário, mas na cultura da rede municipal, ela não existe. (Equipe Diretiva 1, entrevista concedida em 18/07/2024).

A escola não tem. (Equipe Diretiva 2, entrevista concedida em 19/07/2024).

Eu nunca escutei que tivesse uma reunião, uma discussão, uma tomada de decisão depois de uma reunião de conselho. Aqui eu nunca ouvi. Então, assim, eu acho que ainda é uma coisa fictícia. Ainda é uma coisa que um decide e os outros fazem. (PROF 3, entrevista concedida em 18/07/2024).

Então, participar diretamente eu nunca participei. Mas eu acho que isso aí é uma comissão, né? É uma comissão ali na direção para poder, né? É ver a escola num todo e ver os problemas num todo. Chama os pais, né? É uma reunião feita com os pais. Acho que tem até votação. Tem algumas coisas. Eu já ouvi falar do assunto. Participar diretamente. Eu nunca participei. Mas eu entendo que é mais ou menos funciona assim até para melhoria da escola. (FP 5, entrevista concedida em 24/07/2024).

Não sei se nessa escola tem isso. (FNP 6, entrevista concedida em 25/07/2024).

De acordo com o diretor escolar, a escola e toda rede municipal de ensino de Ubá não possuem um órgão que conta com a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes, embora isso esteja determinado na LDB (Brasil, 1996), em seu art. 14, como um dos princípios das normas da gestão democrática do ensino público. O que a escola possui é um Conselho Fiscal² pouco atuante, com alguns servidores da escola. Segundo o diretor, as pessoas fazem parte do conselho, porque esse é obrigatório, mas geralmente é apenas uma parte

² O Conselho Fiscal é um órgão responsável por fiscalizar e acompanhar a aplicação dos recursos financeiros da instituição.

burocrática do processo, sem ser, de fato, uma tomada de decisão na escola pela comunidade escolar.

Em relação ao conselho escolar, Silva (2020, p. 27) aponta:

Os conselhos escolares, bem como o colegiado escolar, possuem funções deliberativas e consultivas com poderes para representar seus pares nas tomadas de decisões relativas às normas previstas no regimento escolar, aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, sendo de extrema importância que todos os seguimentos sejam orientados no sentido do fortalecimento desse órgão e de proporem ações que ampliem a participação efetiva da comunidade nas discussões sobre os assuntos de interesse coletivo, em prol da aprendizagem dos alunos e do melhor clima escolar.

Dessa forma, como afirma o diretor, consideramos que a criação do conselho ou colegiado escolar nas unidades escolares contando com a participação dos pais/responsáveis nas tomadas de decisões por meio de reuniões cotidianas da escola fortaleceria essa relação entre escola e família. Como afirmam Coelho e Linhares (2008, p. 4), “Assim, a escola aproximar-se-á da função primordial que é promover a cidadania e oferecerá o ingrediente fundamental para a sua verdadeira construção pela participação. Não haverá democracia sem a participação”.

Analisando ainda as falas da entrevista sobre essa questão, a supervisora e a professora afirmam que a escola não tem um conselho escolar ou ainda que é algo fictício. Já a resposta de uma mãe nos chama a atenção, uma vez que, mesmo a escola não possuindo um conselho escolar, a mãe tem a noção do que seja um. Inferimos isso quando ela responde que se trata de uma comissão para observar os problemas como um todo, há reuniões, votações, e o conselho existe para a melhoria da escola.

Visto que a gestão democrática abrange tanto ações pedagógicas quanto administrativas, com base em princípios de autonomia, participação e cooperação, esta pesquisa busca a promoção de práticas democráticas mais conscientes. O objetivo é transformar a realidade escolar, permitindo que o processo educativo evolua de forma coletiva e com maior participação de todos os envolvidos. Assim, buscamos fortalecer uma cultura de cooperação que impulse melhorias no ambiente educacional de maneira integrada.

Dessa forma, é fundamental desenvolver uma cultura de participação que incentive os indivíduos a se envolverem ativamente no ambiente escolar. Cada

pessoa, com suas características e experiências, tem algo valioso a oferecer para o coletivo. Ao considerar essa contribuição, as práticas escolares se tornam mais inclusivas e democráticas, promovendo um espaço em que todos podem colaborar e se sentir parte do processo.

Uma gestão escolar democrática e participativa foca na construção, em conjunto com a comunidade escolar, visa atender de forma mais eficaz às necessidades dos indivíduos e garantir que todos tenham voz no processo educativo. Com o objetivo de trazer esse modelo de gestão para promover a inclusão de todos em uma formação consciente, tanto educacional quanto cidadã, perguntamos aos sujeitos da pesquisa: “O que a escola promove para envolver a comunidade nas ações escolares?”

Obtivemos as seguintes respostas:

Então, essa é uma coisa também que eu acho que a gente, que a escola precisa de melhorar também, sabe? Então aqui na escola, a gente não tem muitos eventos abertos a comunidade, não. Até mesmo o nosso planejamento, ele vem meio amarrado com isso, sabe? Nós temos muitos projetos que funcionam dentro da escola. Esse ano, por exemplo, nós não tivemos um dia da família aberto para a família. Aqui nós temos a nossa festa junina que é aberta à comunidade. Algumas escolas optam por não, mas aqui a rede opta por abrir. Então acho que isso aproxima. Mas existem muito poucos momentos que a gente tem o contato da comunidade aqui na escola. Eu acho que a gente precisa de aumentar essa possibilidade e abrir mais escola para a comunidade. Fazer saraus literários, apresentações, trazer as famílias para a escola, saber o que está acontecendo de fato com os seus alunos. E nós temos uns alunos que são brilhantes, são muito desenvolvidos nas apresentações. Acho que a gente precisa de melhorar essa questão. Eu falo isso com a minha supervisora aqui da escola, que a gente precisa de abrir mais essas possibilidades. Tivemos no mês de junho, mês de maio, na realidade, a abertura para algumas famílias virem na escola. Foi um momento muito emocionante, mas que foi uma coisa muito pequena. Então o nosso intuito é que a gente abra mais essa escola, fazer mais eventos abertos ao público. Não precisa ser um evento grande, mas um evento que a família venha, que a família compartilhe desse momento, de ludicidade. Vamos ter agora, no mês de agosto, um recebimento de baús e livros aqui na escola. E pedi a supervisora que faça um evento aberto à comunidade, que as entregas para os professores e para as turmas seja aberto, para que a comunidade veja isso. Que a comunidade comece saber o valor da leitura para essas crianças e que elas sejam nossas parceiras nesse desenvolvimento da criança. Então eu acho que para o próximo ano nós vamos tentar abrir mais a escola para que isso aconteça de fato. (Equipe diretiva 1, entrevista concedida em 18/07/2024).

Assim, eu acho que não tem muito como envolver sem ser esses momentos extras. Porque no dia a dia, de projetos, eu acho que poderia ter um projeto, como a gente já falou aqui na escola, de valorização da educação em relação aos pais. Quando começamos a trabalhar aqui na escola pensamos em um projeto direcionado aos pais para a valorização da educação. Mas nunca teve. Eu acho assim, eu acho que poderia englobar até em trabalhos mesmo. A gente tá vendo trabalhos ali. Fazer uma entrevista com uma idosa. Às vezes poderia a escola solicitar, convidar alguém pra poder dar uma palestra. É deles mesmos, da comunidade. Uma pessoa mais antiga da comunidade. Eu acho que é um jeito. Acho que tirando isso, não tem muito como. Festa ou assim, englobando dessa forma. (PROF 3, entrevista concedida em 18/07/2024).

As reuniões e apresentações como teve na festa junina. (FP 2, entrevista concedida em 22/07/2024).

Não sei te falar dessas ações, pois é muito difícil participar de eventos na escola. (FNP 10, entrevista concedida em 26/07/2024).

De acordo com os trechos retirados da fala da Equipe Diretiva 1 – “Então aqui na escola, a gente não tem muitos eventos abertos a comunidade, não” e “Mas existem muito poucos momentos que a gente tem o contato da comunidade aqui na escola” –, observamos uma fragilidade na gestão democrática e participativa, que se expressa na ausência de eventos abertos e de momentos de interação entre a escola e a comunidade. A falta de iniciativas que promovam o diálogo e a integração reforça o distanciamento entre a instituição e as famílias, dificultando a construção de um espaço educacional verdadeiramente colaborativo.

Eventos abertos e oportunidades de contato com a comunidade são fundamentais para fortalecer os vínculos, permitir que os diferentes atores compartilhem suas perspectivas e aumentar o senso de pertencimento à escola. Sem esses momentos, a escola corre o risco de ser percebida como um espaço fechado e alheio às realidades locais, o que limita a participação das pessoas e enfraquece os princípios da gestão democrática. Para reverter esse cenário, é necessário que a escola promova ações regulares, como encontros culturais, oficinas, reuniões temáticas e projetos integradores, que incentivem a presença e o envolvimento da comunidade, transformando a instituição em um polo de participação coletiva e de valorização das diversas vozes que compõem o ambiente escolar.

Podemos observar que há um certo distanciamento entre a escola e a comunidade, que é evidenciado pelas falas da Equipe Diretiva 1 e da PROF 3 no

seguinte trecho: “Assim, eu acho que não tem muito como envolver sem ser esses momentos extras”, o que aponta para uma limitação significativa nos espaços de participação oferecidos. A escassez de momentos abertos à comunidade e a visão de que o envolvimento é restrito a "momentos extras" sugerem que a escola não está plenamente integrada ao seu contexto social. Esse cenário contraria os princípios de uma educação democrática, que pressupõe a construção conjunta entre escola e comunidade.

Quando a interação é limitada a eventos esporádicos, perdemos a oportunidade de estabelecer um envolvimento contínuo, essencial para compreender as necessidades locais e construir estratégias coletivas para o desenvolvimento educacional. Para superar essa lacuna, é fundamental que a escola amplie os espaços de participação, promovendo atividades regulares que valorizem a presença das famílias e da comunidade em processos decisórios e ações pedagógicas. Dessa forma, é possível transformar a escola em um espaço inclusivo, que reconheça a comunidade como parte ativa e essencial no processo educacional.

Logo, a partir das respostas dos sujeitos da pesquisa, notamos que a escola precisa se atentar mais às questões relacionadas à promoção da participação da comunidade em seu espaço, a como esse público é constituído para pensar como ele pode ser integrado nas ações escolares. Assim, como aponta Paro (2005, p. 26):

Outra alegação muito comum, especialmente entre diretores de escola e professores, e que parece revelar uma visão distorcida a respeito da comunidade, é que esta não participa da escola simplesmente por não ter interesse em participar. Parece muito temerária esta afirmação quando se sabe do pouco estímulo que a escola oferece à participação e do escasso conhecimento que os integrantes da escola possuem sobre os reais interesses e aspirações da comunidade.

Podemos inferir, então, que a alegação de que a comunidade não participa da escola "simplesmente por não ter interesse" revela uma visão reducionista e, muitas vezes, preconceituosa, que ignora as múltiplas barreiras enfrentadas pelas famílias para se envolverem ativamente na vida escolar. Esse discurso desconsidera fatores estruturais, como jornadas de trabalho exaustivas, falta de acesso a informações, experiências educacionais negativas no passado e, até mesmo, ausência de convites claros e acolhedores por parte da escola.

Quando a falta de participação é atribuída exclusivamente ao desinteresse parental, a escola abdica de sua responsabilidade de criar condições que promovam o engajamento da comunidade. Para romper com essa visão distorcida, ela precisa refletir sobre suas práticas e abrir espaços reais de diálogo, com estratégias inclusivas que considerem as necessidades e as limitações da comunidade. Somente assim poderemos transformar o ambiente escolar em um espaço democrático, no qual a participação não seja apenas desejada, mas efetivamente facilitada e incentivada.

A escola precisa se adequar às demandas da atualidade, criando iniciativas que contribuam significativamente para melhorar esse quadro marcado pela falta de participação da comunidade nas decisões da escola. Isso nos faz refletir se as ações adotadas pela escola realmente estão promovendo uma maior participação dos pais e fortalecendo sua aproximação. Fica claro, portanto, que há uma necessidade de uma gestão que crie e ofereça diferentes oportunidades e momentos para envolver as famílias, pois a escola faz parte da comunidade. Nesse caso, convidar as famílias a participarem das decisões escolares é o caminho mais adequado para estabelecer uma parceria eficaz entre escola e família, promovendo um ambiente mais colaborativo e democrático.

De acordo com Coelho e Linhares (2008, p. 8):

Trazer a comunidade para o debate sobre a prática a ser viabilizada no interior da escola, representa o ponto alto no processo de gestão participativa, enquanto enfrentamento e negociação do caminho que queremos dar para a educação no meio em que vivemos. A estratégia do envolvimento e participação da comunidade externa no cotidiano escolar conduz a um comprometimento maior desta para com o desenvolvimento da escola, a transformação social e a construção da democracia, enquanto gestão compartilhada.

Portanto, compreender os fatores que dificultam a participação da comunidade na escola é essencial para elaborarmos projetos que atendam aos objetivos e às expectativas do ambiente escolar. Para que essa participação seja mais efetiva, precisamos refletir sobre a atual estrutura das famílias e encontrar maneiras de facilitar sua inserção no processo educacional dos filhos. Criar condições adequadas para que as famílias possam se engajar de maneira ativa e contínua no cotidiano escolar torna-se, assim, uma necessidade urgente.

Para finalizarmos a entrevista com as famílias, perguntamos: “Você sabe se nesta escola já teve ou tem Associação de Pais e Mestres e como funciona?”. Ou ainda: “Você considera que uma Associação de Pais e Mestres pode colaborar para uma participação mais ativa dos pais e alunos no contexto escolar?”

Para a primeira questão, 100% dos entrevistados afirmaram não saber se a escola dispunha – ou dispusera – de uma Associação de Pais e Mestres, e, em relação à segunda pergunta, 100% dos entrevistados consideraram que uma Associação de Pais e Mestres poderia colaborar para uma participação mais ativa dos pais na escola. Além disso, alguns pais ou responsáveis ressaltaram:

Dependendo das pessoas, poderia até ser que sim, né? De quem comandasse, né? A associação poderia dar certo. (FP 1, entrevista concedida em 22/07/2024).

Você fala fazer tipo um grupo de pais? Isso. Tipo uma assembleia, no caso, para debater algumas coisas. Isso. Aí no caso, debater algumas coisas, eu creio que sim, mas os pais tem que ter uma responsabilidade, vamos supor, nós estamos aqui na mesa, vamos supor, mais oito pais, os oito vão ter que estar ali, querendo ou não, tem que ter compromisso, né, infelizmente tem que ser pessoas que vão ter compromisso, que não vai poder faltar nesses dias que tiver essas reuniões, esses debates, vai poder, porque não vai adiantar também, um dia eu venho, outro dia você não vem, outro dia ela vem então tem que ter um grupo fechado e com disposição também de olhar a disposição também de vir, tem muitas pessoas que vêm nas reuniões mas tem os que não vêm, se for fazer um grupo, não vêm. Porque não quer ter mais uma obrigação. Uma obrigação, uma responsabilidade. (FP 2, entrevista concedida em 22/07/2024).

Com certeza é muito, muito importante, né? Tudo que puder fazer para e para participação mesmo, de trazer pais para a escola e da mesma forma a escola. Querem, né? Buscar a participação da família. Eu entendo que é só benefício sim. (FP 5, entrevista concedida em 24/07/2024).

Ressaltamos que a escola não tem em seu histórico registros da implementação de uma Associação de Pais e Mestres e, conforme colocação de alguns pais/responsáveis, essa poderia ser uma ação importante para aproximá-los da escola, mas deveria ser bem pensada e bem estudada, com pessoas que teriam compromisso e responsabilidade na atuação, retirando-a do “papel”.

Importa-nos destacar, também, que a maneira como a equipe gestora administra e organiza o ambiente escolar tem grande impacto na participação familiar.

Implementar uma divisão de responsabilidades, delegar tarefas e coordenar atividades, além de acompanhar de perto o progresso do trabalho são algumas das formas para consolidar espaços de participação coletiva. O gestor deve cultivar uma relação de respeito e de compromisso com todos os envolvidos na comunidade escolar, gerenciando as ações e traçando caminhos para uma construção colaborativa.

Como assegura Paro (2005, p. 27):

A crítica desses membros da comunidade à atuação da escola pode sintetizar-se na seguinte pergunta: “Se a escola não participa da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola?”. Isso deveria alertar-nos para a necessidade da escola aproximar da comunidade, procurando auscultar seus reais problemas e interesses. A falta dessa aproximação, dessa postura de ouvir o outro, parece explicar em grande parte o fracasso de iniciativas paternalistas de gestão colegiada e de participação que por mais bem-intencionadas que sejam, procuram agir em nome “da comunidade”, sem antes ouvir as pessoas e os grupos pretensamente favorecidos com o processo e sem dar-lhes acesso ao questionamento da própria forma de “participação”.

Assim, consideramos que um acolhimento da gestão escolar pode motivar professores, funcionários, alunos e pais a se envolverem mais ativamente no dia a dia escolar. Independentemente da posição hierárquica, a cooperação coletiva é fundamental para o sucesso educacional e, para que essa colaboração se torne realidade, é essencial oferecer acolhimento, incentivo e motivação à comunidade escolar, a qual poderá desempenhar um papel crucial nesse processo.

Percebemos que, apesar da maioria dos pais/responsáveis compreender a importância da relação entre a escola e a família, eles geralmente consideram as reuniões como sendo os principais espaços de participação, mesmo que muitos não estejam presentes com frequência. A sua participação ainda é bastante limitada, e muitos desconhecem outros espaços de envolvimento, como os órgãos colegiados, os projetos institucionais e disciplinares, o Regimento Escolar e o Projeto Político Pedagógico.

Retomamos um ponto de vista apresentado anteriormente neste trabalho, que, depois das análises das entrevistas, deve ser revisto: se haveria certo distanciamento dos pais/responsáveis na vida escolar dos filhos, e se isso seria caracterizado pelo pouco interesse demonstrado em participar e comparecer às reuniões, eventos, até

mesmo, no cotidiano, quando eram convidados para conversas habituais acerca de assuntos escolares.

Pelo exposto, pudemos notar que não se trata apenas de um distanciamento dos pais/responsáveis em relação à escola, mas também dessa em relação às famílias. Logo, a escola deve abrir mais espaços de participação para os pais e a comunidade, não apenas para formalizar uma parceria, mas para criar soluções que se aproximem de duas instituições tão importantes para a formação de filhos/alunos como cidadãos, conscientes de seus direitos e deveres. Portanto, necessitamos romper a cultura de não participação das famílias e incentivá-las a adotar o hábito de se envolver, atuar na escola e se interessar pela educação dos filhos. Isso reforça a ideia de que educar não é responsabilidade exclusiva da escola e que a colaboração de todos pode contribuir para o sucesso do processo educativo.

Para isso, devemos retomar as considerações feitas por Paro (2005) e redefinir a concepção de participação efetiva da família na escola, reconhecendo outras formas alternativas de participação e de comunicação: salientar, por exemplo, que a escola precisa considerar as demandas dos pais trabalhadores, criando e facilitando espaços para sua participação ativa nas atividades escolares, considerando que, em situações em que o responsável, embora não participe das reuniões, possa manter comunicação constante com a escola por meio de bilhetes e telefonemas. Seria definido, assim, um modelo de envolvimento familiar que contemplasse a realidade de muitos pais e responsáveis.

No capítulo 4, a seguir, apresentaremos as propostas desenvolvidas a partir das análises feitas, de acordo com as necessidades da escola, visando contribuir para a melhoria da parceria entre escola e família, firmando uma gestão democrática por meio da participação da comunidade escolar. Para tanto, serão criadas ações para uma gestão compartilhada, contemplando os principais pontos levantados pelos entrevistados. Destacamos ser de fundamental importância o trabalho coletivo entre gestão, família e professores em prol de uma escola eficaz, que ofereça uma educação de qualidade, baseada no bem-estar e no desenvolvimento dos alunos.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE): UMA PROPOSTA PARA PARTICIPAÇÃO SIGNIFICATIVA DAS FAMÍLIAS

O presente capítulo propõe algumas ações que podem colaborar para uma efetivação da parceria entre escola e família. No capítulo 2, levantamos evidências dos registros documentais da escola sobre a participação dos pais nas reuniões bimestrais, com o foco na questão norteadora da pesquisa, que propõe analisar como a gestão pode promover a participação efetiva da família na vida escolar dos alunos e nas decisões da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo como prática de uma gestão democrática.

Ao fazermos o estudo da participação da família na escola, notamos uma baixa representatividade dos responsáveis na vida escolar dos alunos, nas tomadas de decisões e nas práticas cotidianas da escola. A pesquisa revelou que a gestão escolar enfrenta determinados desafios relacionados à participação das famílias no ambiente escolar. Esses desafios evidenciam a necessidade de estratégias mais inclusivas e eficazes para fortalecer a parceria entre a escola e as famílias, promovendo uma relação colaborativa que contribua para o sucesso escolar e o desenvolvimento integral dos alunos.

O capítulo 3, por sua vez, analisou a percepção da gestão escolar, dos professores e dos pais/responsáveis sobre os motivos da não participação das famílias na vida escolar dos filhos e nas decisões da escola como prática de uma gestão democrática. A partir das falas dos sujeitos da pesquisa, encontramos elementos que explicavam a pouca participação familiar na escola em busca de uma gestão compartilhada, para, assim, vislumbrarmos algumas ações que poderiam ser propostas neste capítulo.

Ao longo da pesquisa, constatamos que a implementação de uma gestão democrática e participativa é de grande importância para o desenvolvimento institucional, porém ela apresenta-se como um desafio, pois exige uma mudança política e cultural dentro da escola. Observamos, ainda, que não há uma distribuição compartilhada das responsabilidades sobre as ações realizadas no cotidiano escolar e na tomada de decisões. Isso faz com que a equipe gestora fique sobrecarregada, uma vez que, de modo geral, ela é vista como a única responsável pelo desenvolvimento das atividades administrativas.

Essa forma de gestão democrática e participativa se viabiliza ao proporcionar espaço para que os membros da comunidade escolar expressem suas opiniões e, sobretudo, se sintam incentivados a assumir a responsabilidade coletiva pelo progresso do processo educativo. Isso se concretiza por meio de ações integradas e do envolvimento consciente de todos os participantes da comunidade escolar.

Alcançar uma maior participação da família na vida escolar dos alunos e nas decisões da escola é um objetivo a ser construído a médio e longo prazo. Não há ações imediatas que façam com que pais, alunos e funcionários sejam envolvidos de forma instantânea. Essa transformação exige uma mudança de percepção da Secretaria de Educação do município, da gestão escolar e dos professores, além disso envolve o entendimento da participação política, do sentimento de pertencimento e da confiança nas instituições públicas.

Com base na compreensão dos principais fatores que dificultam a participação das famílias, as seções seguintes apresentarão o Plano de Ação Educacional (PAE) e as ações a serem desenvolvidas diante da necessidade de ampliar a participação dos sujeitos que compõem os segmentos escolares. Essas medidas têm como propósito fortalecer o vínculo entre a escola e a família, promovendo uma gestão mais participativa e democrática.

4.1 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

A partir do resultado da pesquisa de campo, após as entrevistas sobre a participação das famílias na vida escolar dos alunos, da atuação dos diferentes sujeitos nos espaços que a escola proporciona e ainda sobre os possíveis obstáculos que podem ser fator impeditivo a uma participação familiar mais ativa e efetiva dos segmentos escolares, planejamos ações coerentes com os apontamentos realizados. Diante do caso exposto, ressaltamos a importância da criação de um Plano de Ação Educacional (PAE) que valorize iniciativas viáveis, capazes de envolver todos os membros da comunidade escolar.

Observando e analisando o cotidiano escolar e as ações dos indivíduos por meio das entrevistas, constatamos pontos importantes que se revelam como problemas na escola pesquisada, os quais se seguem enumerados: I) existe uma baixa participação dos sujeitos nas ações escolares, principalmente dos pais

(responsáveis); II) há uma divergência teórica e prática em relação às tomadas de decisões na escola, de forma que surge uma sensação de pouca participação dos professores e funcionários nas discussões e tomadas de decisões; III) há a inexistência de um Conselho Escolar e uma Associação de Pais e Mestres; IV) há o desconhecimento do PPP, principalmente pelo fato de esse não ser um documento elaborado coletivamente pela comunidade escolar, mas vir pronto da Secretaria de Educação do município.

Em relação aos espaços de participação da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo, concluímos que a equipe gestora atual propõe uma linha de trabalho pautada no diálogo, mas tem consciência que precisa promover mais espaços de participação das famílias, dos professores e dos funcionários nas tomadas de decisões na escola. Além disso, verificamos na pesquisa realizada que são considerados espaços de participação: projetos, reuniões bimestrais, rede social e eventos, como festa junina. Ainda assim, não existe uma participação expressiva dessas pessoas, além disso algumas famílias tendem a procurar a escola raramente ou apenas quando são convocadas de maneira individual, com foco em seus filhos no que diz respeito à frequência, ao comportamento e às notas. Portanto, não há um verdadeiro envolvimento dessas pessoas nas questões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola, nem um real acompanhamento do desenvolvimento dos filhos no processo educativo.

É fundamental considerarmos a necessidade de organizar espaços de participação que atendam às expectativas dos envolvidos, evitando que se tornem locais de desmotivação e de falta de engajamento. Assim, a atuação ativa das pessoas torna-se essencial, abrangendo os diversos aspectos que envolvem a vida escolar dos alunos e as decisões da escola como prática de uma gestão democrática.

Diante dessas considerações, a proposição de ações se faz no sentido de transformar a realidade da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo, levando em consideração resoluções e legislações vigentes e, ainda, observando o desenvolvimento de participação ativa e consciente dos atores escolares e a reorganização dos espaços de participação. Em vista disso, as sugestões que mais se aproximam e respondem à necessidade de melhorar a participação dos sujeitos são:

- Organização de um momento na escola com o objetivo de apresentação e de discussão dos principais pontos da pesquisa com a gestão escolar e com professores para engajá-los na mobilização e na mudança paradigmática na relação entre família e escola;

- Criação de espaços de confiança entre as famílias e a escola, reconhecendo sua diversidade e adaptando suas estratégias de interações de forma inclusiva;

- Proposição de momentos na escola com palestras ou rodas de conversas com temas de interesse dos pais/responsáveis e a ênfase da importância da participação dos pais na vida escolar dos filhos e nas decisões na escola;

- Criação e implementação de um Conselho Escolar para ampliar a atuação sociopolítica e pedagógica da comunidade escolar na tomada de decisões na escola.

Dessa forma, para promover uma gestão compartilhada e reduzir a ausência dos pais no processo de ensino e aprendizagem, esta dissertação propõe algumas medidas. A primeira delas destaca-se pela organização de um momento na escola com o objetivo de apresentação e de discussão dos principais pontos da pesquisa com a participação da gestão escolar e dos professores para engajá-los na mobilização e na mudança paradigmática na relação entre família e escola.

Durante esse encontro, serão expostos os resultados do estudo, enfatizando as fragilidades e as potencialidades identificadas na parceria entre esses dois pilares fundamentais para o processo educativo. O objetivo central é sensibilizar os profissionais da educação sobre a importância de incluir as famílias nas decisões escolares e nas práticas pedagógicas, incentivando a mobilização conjunta para serem implementadas ações que fortaleçam essa relação. Assim, criaremos um espaço de reflexão coletiva e de planejamento estratégico para transformar a interação família e escola em um modelo mais participativo e democrático.

A segunda proposta visa à criação de espaços de confiança entre as famílias e a escola reconhecendo sua diversidade e adaptando suas estratégias de interações de forma inclusiva. A proposta de criar espaços de confiança entre elas baseia-se na necessidade de fortalecimento de uma relação colaborativa e contínua, essencial para a promoção de uma gestão escolar mais participativa. Essa proposta é fundamental para fortalecer a parceria no processo educativo, pois a confiança mútua é a base para uma relação produtiva. Quando as famílias se sentem acolhidas e valorizadas

pela escola, tornam-se mais dispostas a participar das atividades escolares e a contribuir para a construção de um ambiente educativo mais inclusivo e eficaz. Além disso, a confiança facilita o diálogo aberto, permitindo que desafios e expectativas sejam discutidos de maneira construtiva e que soluções sejam compartilhadas. Esses espaços também ajudam a reduzir preconceitos e barreiras de comunicação, criando um ambiente onde todos os envolvidos — gestores, professores, pais e alunos — possam trabalhar juntos em prol de um objetivo comum: o sucesso e o desenvolvimento integral dos estudantes.

A criação e a disponibilização de espaços, como brinquedotecas em horários flexíveis, conversas individualizadas e a criação de grupos de WhatsApp, surgem como ferramentas estratégicas para ampliação da relação de confiança e da comunicação, permitindo que as famílias se envolvam diretamente nas tomadas de decisão e no acompanhamento das atividades escolares. Essas interações fortaleceriam os vínculos e diminuiriam a distância entre as famílias e a instituição, pois possibilitariam uma comunicação ampla e estruturada entre escola e família. Dessa forma, melhorando a gestão das atividades escolares, aumentará a participação dos familiares nas decisões relacionadas ao ambiente educacional.

A terceira ação propõe momentos na escola com palestras ou rodas de conversas com temas de interesse dos pais/responsáveis e, em momentos posteriores, temas para sensibilizá-los acerca da importância da sua participação na vida escolar dos filhos e nas decisões na escola. Esses momentos podem impactar positivamente as famílias sobre sua participação no desempenho acadêmico e no desenvolvimento emocional dos alunos, além de lhes esclarecer sobre o importante papel que exercem no apoio às ações e decisões pedagógicas. Ao promover um espaço de diálogo e de reflexão, a escola pode estimular os pais a se tornarem agentes ativos no ambiente escolar, entendendo que seu engajamento colabora diretamente para a construção de uma educação de qualidade e para uma gestão mais participativa e democrática.

A última ação prevê a criação e a implementação de um Conselho Escolar, uma proposta estratégica para ampliar a participação sociopolítica e pedagógica da comunidade na tomada de decisões na escola. Esse conselho, formado por representantes de diversos segmentos – incluindo pais, alunos, professores e gestores – fortaleceria a gestão democrática e permitiria que a comunidade escolar

atuasse de forma mais ativa e consciente nos processos decisórios. O Conselho Escolar poderia promover discussões sobre temas relevantes, como o uso de recursos financeiros, a elaboração de projetos pedagógicos e a definição de diretrizes educacionais, possibilitando uma maior transparência e corresponsabilidade nas ações da instituição. Essa iniciativa não apenas valorizaria a diversidade de opiniões, mas também estimularia o sentimento de pertencimento e de colaboração, contribuindo para uma escola mais inclusiva e participativa.

A próxima seção apresentará a proposta de se organizar um momento na escola para apresentar e discutir os principais pontos da pesquisa com a equipe gestora e os professores. Esse momento visa promover o engajamento necessário para impulsionar uma mudança paradigmática na relação entre família e escola.

4.1.1 Apresentação e discussão dos principais pontos da pesquisa

Esta seção apresenta a primeira ação direcionada para a organização de um momento específico na escola para a apresentação e a discussão dos principais pontos da pesquisa. Consideramos ser essa uma estratégia fundamental para engajar a gestão escolar e os professores na mobilização e na mudança de percepção da relação entre família e escola.

Esse encontro deve ser planejado como um espaço de troca de ideias e de reflexões, no qual os resultados da pesquisa sejam apresentados de forma clara e objetiva, evidenciando as lacunas e os potenciais identificados na interação entre a comunidade escolar e as famílias. O principal objetivo é sensibilizar os participantes sobre a importância de uma gestão participativa e colaborativa, incentivando uma postura ativa na construção de uma relação mais próxima e efetiva entre esses atores.

Durante esse momento, acreditamos ser essencial promover um diálogo aberto e democrático, no qual todos possam expor suas percepções, preocupações e sugestões. Para isso, a apresentação pode ser estruturada com o uso de materiais didáticos, como gráficos, tabelas e exemplos práticos, que facilitem o entendimento dos desafios e das possibilidades apontados pela pesquisa. Além disso, devem ser propostas atividades, como dinâmicas de grupo, que estimulem o debate coletivo, permitindo que gestores e professores se sintam parte integrante do processo de

mudança e percebam seu papel como agentes transformadores no fortalecimento do vínculo entre escola e família.

Desse modo, apresentamos o Quadro 3, que propõe essa ação voltada a organização de um momento específico na escola para a apresentação e a discussão dos principais pontos da pesquisa.

Quadro 3 – Apresentação e discussão dos principais pontos da pesquisa

O QUÊ?	Organização de um momento na escola com o objetivo de apresentação e de discussão dos principais pontos da pesquisa com a gestão escolar e os professores.
POR QUÊ?	Sensibilizar os participantes sobre a importância da participação da família na vida escolar dos alunos e nas decisões da escola, por meio de uma gestão participativa e colaborativa, incentivando uma postura ativa na construção de uma relação mais próxima e efetiva entre a escola e a família.
ONDE?	Na escola.
QUANDO?	Início do ano letivo, nos dias escolares previstos no calendário escolar para a realização de reuniões e de planejamentos.
QUEM?	Autora da pesquisa.
COMO?	Durante o encontro, realizar uma apresentação clara e objetiva dos resultados da pesquisa, utilizando recursos visuais e materiais de apoio. A seguir, promover um espaço de diálogo com dinâmicas que incentivem a troca de ideias e a reflexão sobre práticas atuais e propostas de mudança. Por fim, elaborar um plano de ação conjunto, com metas e com compromissos claros, garantindo o engajamento coletivo na transformação da relação entre família e escola.
QUANTO?	Sem custos, pois a escola já possui os recursos audiovisuais.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Esse encontro será realizado na própria escola, nos dias escolares propostos no calendário escolar da rede municipal de ensino destinados à reunião pedagógica e ao planejamento no início do ano letivo. A apresentação da pesquisa deve ser

realizada com recursos audiovisuais da própria escola, como projetores e sistema de som, sem nenhum custo financeiro, devendo ser estruturada de forma didática, iniciando com um resumo da pesquisa e seus principais achados. Usaremos gráficos, tabelas e exemplos práticos para ilustrar os dados e os tornar mais acessíveis.

Após a exposição inicial, devemos abrir espaço para discussões reflexivas, utilizando dinâmicas de grupo ou perguntas orientadoras que estimulem a participação ativa dos presentes. O foco é reconhecer os desafios e as potencialidades da relação família e escola, bem como construir, de forma colaborativa, estratégias para superar barreiras e fortalecer essa parceria.

Por fim, o momento deve resultar em um plano de ação prático e alinhado às necessidades da escola. Para isso, registraremos as ideias e as sugestões apresentadas durante o encontro a fim de, ao final, consolidá-las em um documento que guiará as próximas etapas. Esse planejamento deve incluir metas específicas, responsáveis por cada ação e um cronograma definido, garantindo o acompanhamento e a implementação das propostas.

A criação de um plano de trabalho colaborativo, com prazos e responsabilidades bem delimitados, reforça o compromisso coletivo com a implementação de práticas mais inclusivas e participativas. Essa iniciativa não só fortalece a cultura de diálogo e de cooperação dentro da escola, como também fomenta uma gestão mais democrática, alinhada às necessidades reais da comunidade escolar, promovendo melhorias significativas no processo educacional.

Na próxima seção, apresentaremos a ação voltada para criar espaços de confiança entre as famílias e escola. Como meios para a manutenção dessa relação, por exemplo, citamos a criação de grupos de WhatsApp para promoção de uma gestão compartilhada.

4.1.2 Criação de espaços de confiança entre as famílias e a escola

Esta seção objetiva apresentar uma ação voltada para a criação de espaços de confiança entre famílias e escola, pois consideramos ser uma proposta essencial para promover uma relação colaborativa e fortalecer a parceria no processo educativo. Esses espaços devem ser concebidos como momentos e ambientes nos quais as famílias se sintam acolhidas, respeitadas e ouvidas. Para isso, necessitamos que a

escola adote práticas que demonstrem transparência nas decisões, abertura para o diálogo e disposição para compreender as necessidades e os desafios enfrentados pelas famílias. Reuniões regulares, eventos interativos e mecanismos de comunicação acessíveis são ferramentas fundamentais para criar essa conexão e fomentar a confiança mútua.

Além disso, é importante que a escola reconheça a diversidade das famílias e adapte suas estratégias de interação de forma inclusiva. Por exemplo: criar horários flexíveis para conversas individualizadas; disponibilizar espaços, como brinquedotecas destinadas ao atendimento de crianças cujos pais estejam em reunião com a equipe escolar, podem facilitar a participação de pais que enfrentam barreiras sociais, como trabalho em horário integral ou a falta de quem cuide das crianças; implementar outros canais de comunicação entre escola e família, como a criação de grupos de WhatsApp que podem facilitar a comunicação e a interação entre a equipe escolar e os responsáveis. Ao oferecer tais soluções práticas que respondem às necessidades dos pais, a escola demonstra um comprometimento com o bem-estar das famílias, contribuindo para o fortalecimento da confiança no seu trabalho e estreitando os laços com a comunidade.

O desenvolvimento de uma cultura de parceria requer um esforço contínuo para manter os espaços de confiança ativos e relevantes. Isso pode incluir a realização de pesquisas de satisfação, reuniões avaliativas e ajustes constantes nas práticas de comunicação e de engajamento. Quando as famílias percebem que sua voz é valorizada e que a escola está disposta a caminhar lado a lado com elas, a relação se consolida, beneficiando diretamente o processo de ensino e aprendizagem, contribuindo para que a relação de confiança entre família e escola deixe de ser um ideal distante e se torne uma realidade concreta e transformadora.

Nesse contexto, apresentamos o Quadro 4, que propõe ações que visam criar espaços de confiança entre as famílias e a escola, reconhecendo sua diversidade e adaptando suas estratégias de interações de forma inclusiva. Essas ações têm o potencial de aprimorar a comunicação e, conseqüentemente, ampliar a participação familiar, promovendo, assim, uma maior participação da vida escolar do filho, ao viabilizar uma gestão compartilhada na escola.

Quadro 4 – Criação de espaços de confiança entre as famílias e a escola

O QUÊ?	Criação de espaços de confiança entre as famílias e a escola, reconhecendo sua diversidade e adaptando suas estratégias de interações de forma inclusiva.
POR QUÊ?	A criação de espaços de confiança entre as famílias e a escola é uma proposta essencial para promover uma relação colaborativa e fortalecer a parceria no processo educativo. Além disso, é importante que a escola reconheça a diversidade das famílias e adapte suas estratégias de interação de forma inclusiva.
ONDE?	Na escola.
QUANDO?	Início de cada ano letivo.
QUEM?	Gestor da escola, supervisora e professores.
COMO?	Será feita uma busca dos números de telefones dos pais nas fichas de matrícula para a criação de um grupo de WhatsApp, e as outras estratégias serão implementadas durante as reuniões do ano letivo.
QUANTO?	Sem custos, pois a escola já possui a infraestrutura e os recursos necessários.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Essa ação apresentada no Quadro 4 visa aproximar as famílias da vida escolar dos seus filhos e das decisões escolares de maneira mais participativa, promovendo uma gestão democrática. O objetivo é permitir que as famílias colaborem em ações conjuntas com a escola, algo que, segundo as entrevistas realizadas, é essencial, mas não acontece. A criação e a implementação de espaços, como uma brinquedoteca na escola, por exemplo, visam proporcionar suporte para que todos os responsáveis possam participar das reuniões escolares, garantindo-lhes maior inclusão e um envolvimento familiar. A brinquedoteca ofereceria um ambiente acolhedor e seguro para as crianças enquanto os pais participariam das reuniões, minimizando possíveis barreiras relacionadas à falta de cuidados infantis durante esses momentos.

Para organizar a disponibilização da brinquedoteca, a escola pode utilizar a biblioteca, que é um espaço apropriado e seguro para atender às crianças enquanto

seus pais participam das reuniões ou de outras atividades escolares. O espaço da biblioteca é o mais apropriado, pois já se encontra equipado com brinquedos educativos, livros infantis e jogos, e pode ser supervisionado pela professora eventual e por estagiárias de pedagogia que estiverem atuando na escola. Ressaltamos que essa ação não geraria custos, pois a escola já dispõe da biblioteca e de monitores.

Além disso, a proposta inclui a disponibilização de horários flexíveis e de espaços específicos na escola para conversas individualizadas, permitindo que pais trabalhadores que não podem comparecer às reuniões gerais tenham a oportunidade de dialogar com a gestão e os professores. Essa iniciativa fortalece a relação entre família e escola, garantindo que todos os responsáveis tenham voz ativa no processo educativo e contribuindo para uma gestão escolar mais democrática e inclusiva.

Para a implementação dessas ações, a escola deve comunicar os pais antecipadamente sobre a existência desses serviços, garantindo que eles saibam que podem contar com esse suporte. A organização pode incluir horários flexíveis, alinhados com as agendas dos responsáveis que trabalham em período integral, e estruturas específicas para atenderem à demanda em eventos de maior porte. Essas iniciativas contribuem para a inclusão de famílias que enfrentam desafios logísticos, promovendo maior engajamento e fortalecendo os vínculos entre a escola e a comunidade.

A tecnologia se destaca como uma ferramenta eficaz para facilitar a comunicação, a troca de informações e a construção do conhecimento. Por meio da internet, é possível realizar diferentes tipos de pesquisas, acessar conteúdos completos de livros e revistas, além de manter um contato constante com o mundo exterior, obtendo informações em tempo real que aproximam a comunicação virtual da interação presencial.

Nesse contexto, os aplicativos de mensagens têm se destacado como uma opção para promover a interação. Nas entrevistas realizadas, utilizamos o aplicativo do WhatsApp para entrar em contato com os pais/responsáveis a respeito das entrevistas. Isso porque eles já estão familiarizados com essa tecnologia, que pode, assim, ser uma ferramenta eficaz para fortalecer a colaboração entre família e escola.

Com base nesse aspecto, a criação de um grupo no WhatsApp pode favorecer a qualidade da comunicação e ampliar o espaço de interação. É fundamental

esclarecer aos pais que esse seria um ambiente dedicado ao diálogo entre a escola e os responsáveis, além de concentrar as atividades realizadas no contexto escolar.

Inicialmente, portanto, será formado um grupo de WhatsApp, com o objetivo de aprimorar a comunicação e, potencialmente, promover uma gestão compartilhada. A intenção principal é facilitar o contato com os pais, utilizando mensagens de texto e de áudio para assegurar uma comunicação acessível. Isso é especialmente relevante, considerando que, conforme apontado nas entrevistas, alguns pais não possuem habilidades de leitura e de escrita.

No momento da matrícula no início do ano letivo ou na rematrícula geralmente realizada no fim de cada ano letivo, os pais forneceriam seu contato para a criação do grupo de WhatsApp, e os números de telefone também seriam coletados das fichas de inscrição para essa finalidade. Esse grupo seria administrado pela supervisora pedagógica e professora do ano escolar da turma que estabeleceria suas regras previamente, com o objetivo de organizar e promover uma comunicação mais eficiente com os pais, favorecendo uma gestão mais participativa. Ressaltamos que essa ação não geraria custos, pois a escola já dispõe de um telefone celular e de acesso à internet para esse uso. Esperamos que essa iniciativa também contribua para uma participação mais ativa dos pais na vida escolar de seus filhos e promova uma gestão mais democrática. Esse recurso oferece a oportunidade de a família se envolver diretamente nas decisões e em outros temas relevantes para a escola, fortalecendo o vínculo e a colaboração entre elas.

Acreditamos que uma participação ativa dos pais nas decisões e nas atividades da escola pode trazer benefícios não apenas para o gestor, mas para toda a comunidade escolar. Por isso, é essencial que essas ações sejam incentivadas e reforçadas. Para isso, a gestão pode ampliar os canais de participação, mantendo uma comunicação constante e um diálogo aberto com os representantes familiares. Além disso, é fundamental que o gestor tenha liberdade para exercer seu papel e utilizar seu poder político de maneira democrática e inclusiva.

A próxima seção traz uma iniciativa direcionada a momentos na escola com palestras ou rodas de conversas com temáticas gerais, de interesse dos pais/responsáveis, complementadas com temas educacionais. Isso pode sensibilizar as famílias acerca da importância da participação na vida escolar dos alunos e nas

decisões na escola. É uma iniciativa promissora para fortalecer a parceria entre família e instituição de ensino.

4.1.3 Proposta de palestras e rodas de conversas

Esta seção propõe uma ação voltada para sensibilizar as famílias, por meio de palestras ou rodas de conversas primeiramente com temas de interesse dos pais/responsáveis e, após, sobre a importância da sua participação nas escolas. No contexto atual, o mundo contemporâneo transformou significativamente as formas tradicionais de interação e de participação, o que impactou também as dinâmicas familiares e escolares. Embora o principal foco da escola seja a construção do conhecimento, as relações entre ela e a família são fundamentais, pois o processo educativo depende de uma interação eficaz entre as pessoas, para que o ensino e a aprendizagem sejam bem-sucedidos.

O convívio social tem se tornado cada vez mais desafiador, por isso, para aprimorar as relações interpessoais, é essencial reconhecer que cada indivíduo possui uma personalidade única e complexa, moldada ao longo de sua vida. Isso resulta em um ambiente de trabalho no qual convivem pessoas com perspectivas distintas sobre os fatos, a vida e o trabalho, influenciadas pelo ambiente familiar, pelos aspectos culturais da sociedade em que estão inseridas, pela idade, pelo grau de amadurecimento, entre outros fatores.

Podemos afirmar que a democracia na gestão escolar ainda se encontra em estágio inicial, especialmente quando considerada como o eixo central que impulsiona todas as ações da escola. É responsabilidade dos professores, em parceria com gestores e pais, estimular discussões, realizar o planejamento e buscar maneiras de tornar viável o processo de construção e de renovação do conhecimento e da participação democrática. Com base nisso, esta seção apresenta a proposta de realização de palestras ou de rodas de conversas para estimular pais/responsáveis sobre a sua participação na escola. O intuito é demonstrar como eles estão envolvidos e preocupados com a vida escolar de seus filhos, conforme evidenciado nas entrevistas. Dessa forma, os professores poderão discutir ações conjuntas com as famílias de maneira democrática, promovendo uma gestão compartilhada, especialmente em questões que envolvem a relação entre família e escola.

Nesse sentido, apresentamos no Quadro 5, a seguir, uma ação voltada para a realização desse projeto. Por meio dessas iniciativas, a escola não apenas amplia a integração entre família e comunidade escolar, mas também fomenta uma cultura de gestão democrática, em que os pais se sentem ouvidos e parte essencial das transformações positivas no ambiente escolar.

Quadro 5 – Momentos na escola com palestras ou rodas de conversas

O QUÊ?	Palestras e rodas de conversas com temas de interesse dos pais/responsáveis, complementadas com temas educacionais, que possam sensibilizar as famílias sobre a importância da participação na vida escolar dos alunos e nas decisões na escola.
POR QUÊ?	Promover tais momentos na escola contribui para o estreitamento de laços entre ela e a família, destaca a importância do diálogo e da troca de experiências entre pais/responsáveis e a comunidade escolar.
ONDE?	Na quadra ou no refeitório da escola.
QUANDO?	Início de cada semestre.
QUEM?	Gestor, supervisora pedagógica, professores e famílias da escola.
COMO?	Esses encontros podem abordar temas de interesse direto das famílias, como estratégias para apoiar o desempenho acadêmico, a saúde emocional dos alunos e discutir a relevância da participação ativa dos pais no cotidiano escolar.
QUANTO?	Será custeada com recursos próprios da escola ou com uma parceria com profissionais do posto de saúde ou Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) da comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Quanto às palestras, as famílias receberão uma convocação semestral para participar delas. Será realizada uma pesquisa entre as famílias sobre o melhor dia e horário, para alcançarmos um maior número de pessoas presentes. O principal objetivo é discutir questões relevantes identificadas ao longo do estudo, que destacam

temas de interesse dos pais/responsáveis e a importância da sua participação na vida escolar dos filhos, considerando o contexto social em que estão inseridos. As palestras objetivam expandir a compreensão das famílias sobre o tema, além de desenvolver estratégias que melhorem o processo de ensino e aprendizagem. Elas também visam conscientizar as famílias acerca da importância da sua participação na escola.

Essas palestras acontecerão na quadra ou no refeitório da escola e serão conduzidas pelo gestor, no início de cada semestre, podendo também haver a participação de outros profissionais em parceria com o posto de saúde e Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) da própria comunidade. Os temas abordarão interesses dos pais/responsáveis, como as mudanças sociais e as novas formas de participação deles. Para isso, sugerimos utilizar esta dissertação como um instrumento para engajar as discussões sobre a integração da comunidade escolar. Dessa maneira, poderemos desenvolver ações em colaboração da comunidade escolar para garantir a participação das famílias na escola. Essa iniciativa será financiada com recursos próprios da instituição ou sem custos a partir de uma parceria com profissionais do posto de saúde ou CRAS da comunidade.

A próxima ação propõe a criação e implementação de um Conselho Escolar. A nossa intenção é que a atuação sociopolítica e pedagógica da comunidade escolar na tomada de decisões na escola seja ampliada.

4.1.4 Criação e implementação de um conselho escolar

A presente seção propõe a criação e a implementação de um conselho escolar com a participação de toda comunidade. O conselho escolar desempenha um papel essencial na gestão democrática das escolas públicas, promovendo a participação ativa de diversos segmentos da comunidade, como pais, professores, alunos e gestores, nas decisões institucionais. Essa estrutura permite que a escola se torne um espaço mais inclusivo e colaborativo, em que diferentes perspectivas contribuem para o desenvolvimento de políticas e de ações que refletem as reais necessidades e os desafios enfrentados pela comunidade. Além de fortalecer a transparência e o diálogo, o conselho escolar possibilita uma gestão mais participativa e responsável,

favorecendo um ambiente escolar que promove a aprendizagem e o bem-estar de todos os envolvidos.

A Lei 14.644/23, sancionada em agosto de 2023, trouxe uma significativa alteração à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), ao prever a criação de conselhos escolares e fóruns de conselhos escolares. Essa mudança reforça a importância da participação democrática no ambiente escolar, promovendo um espaço institucionalizado para o diálogo entre gestores, professores, alunos e famílias. Ao serem implementados, os conselhos escolares tornam-se instrumentos fundamentais para garantir a representatividade e a corresponsabilidade no processo decisório das escolas, enquanto os fóruns têm o papel de articular e fortalecer a atuação desses conselhos, criando redes de colaboração e de trocas de experiências. Essa inovação legal consolida a gestão democrática como um princípio estruturante da educação pública, ampliando a integração entre a comunidade escolar e a sociedade.

A participação dos pais no cotidiano escolar é fundamental e, quando estruturada de maneira organizada, se transforma em um meio efetivo de engajamento na gestão da escola. Isso permite uma gestão mais democrática, pois cria oportunidades para que a presença dos pais vá além de atividades apenas conduzidas pela escola, abrindo espaço para um envolvimento mais ativo e colaborativo.

O objetivo é, então, promover uma participação dos pais que ultrapasse a simples presença em reuniões e em eventos escolares, abrangendo sua presença desde o apoio familiar até uma atuação efetiva na gestão da escola. Isso permite criar um diálogo mais amplo entre família e escola, fortalecendo a integração da comunidade escolar e ampliando o seu envolvimento em decisões que influenciam diretamente o ambiente educacional.

A criação de um conselho escolar na escola pesquisada visa atender ao desejo de implementar ações que incentivem o trabalho coletivo e reforcem a autonomia da instituição, de modo que os pais se sintam verdadeiramente parte integrante da escola. A implementação do Conselho Escolar é uma forma eficaz de ampliar o envolvimento parental nas atividades escolares, estreitando os canais de comunicação. Isso lhes proporciona mais oportunidades para compreender a realidade da escola e contribuir para o aprimoramento do processo educativo,

reduzindo a distância entre família e escola por meio da representação das necessidades e expectativas de todos.

Com o objetivo de promover o espírito de cooperação entre a comunidade e a escola, essa ação busca consolidar práticas de participação e incentivar as iniciativas dos pais. Por meio de reflexões e de ações conjuntas, eles podem contribuir para o aprimoramento contínuo da aprendizagem organizacional. O Quadro 6 abaixo apresenta as etapas e as ações necessárias para a criação e implementação do Conselho Escolar.

Quadro 6 – Criação e implementação de um conselho escolar

O QUÊ?	Criação e implementação de um conselho escolar.
POR QUÊ?	O conselho escolar promove a participação ativa de diversos segmentos da comunidade escolar, como pais, professores e gestores, nas decisões institucionais.
ONDE?	Na escola.
QUANDO?	Início do ano letivo.
QUEM?	Gestão da escola.
COMO?	Reunião geral no início do ano letivo com os segmentos da comunidade escolar, como pais, professores e gestores.
QUANTO?	Será custeada com recursos próprios da escola.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A criação e a implementação do conselho escolar na escola em estudo busca atender ao desejo de aprimorar o processo educacional e fortalecer a integração entre famílias e escola. Essa iniciativa visa aproximar os pais/responsáveis do ambiente escolar, promovendo sua participação ativa na gestão e representando as expectativas desse grupo. Dessa forma, o conselho escolar contribui para o cumprimento dos objetivos estabelecidos no PPP que, a partir dessa proposta, contará com uma participação ampliada dos pais. Para que as ações sejam realizadas, serão necessárias assembleias e reuniões organizadas de forma a incentivar o envolvimento dos participantes.

Dessa forma, o conselho escolar se apresenta como uma ferramenta que possibilita condições para desenvolver um trabalho eficaz e eficiente, garantindo a

autonomia da escola e a participação ativa de todos os envolvidos nos processos decisórios. Essa atuação ativa da comunidade escolar torna-se essencial, abrangendo os diversos aspectos que envolvem a vida escolar dos alunos e nas decisões da escola, fortalecendo a prática de uma gestão democrática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação, que aborda a parceria entre família e escola, surgiu para atender aos interesses que levaram a pesquisadora a explorar o tema com dedicação. Além de sua grande importância para o sucesso escolar, o tema reflete experiências vivenciadas pela pesquisadora, que investigou e desenvolveu uma análise aprofundada sobre o assunto.

A pesquisa revelou que consolidar a participação das famílias na vida escolar e nas decisões institucionais ainda é um processo desafiador, pois enfrenta obstáculos significativos, especialmente no que diz respeito à prática de uma gestão democrática. Com base nessa constatação, foram propostas ações que buscam fortalecer essa parceria e têm como objetivo superar barreiras históricas, promover um ambiente escolar mais inclusivo e democrático e garantir que a voz das famílias seja parte integrante do cotidiano escolar.

A pesquisa destacou a importância de a escola compreender o contexto social, cultural e geográfico das famílias para ser possível ampliar a parceria entre ambas. Isso requer estratégias inclusivas e dialógicas, que reconheçam formas alternativas de participação e de comunicação, promovendo uma visão mais abrangente sobre o papel das famílias na escola. Nesse sentido, propusemos ações que sejam significativas para a relação entre as famílias e a escola e que sejam executáveis, dentro das possibilidades dessa e da realidade daquelas.

A criação dessas ações visa demonstrar que a gestão democrática na escola é uma realidade respaldada por leis. No entanto, apesar de formalmente estabelecidas, essas ações precisam ser aprimoradas e articuladas para que realmente cumpram seus objetivos dentro de uma perspectiva democrática. As propostas apresentadas devem ser incorporadas nas práticas da comunidade escolar, especialmente pelos representantes da escola analisada, de forma que as famílias sejam incluídas nas decisões escolares, atendendo a seus interesses e necessidades.

Sugerir mudanças para fortalecer a parceria entre família e escola pode parecer simples quando os recursos para sua implementação são concretos, mensuráveis ou já fazem parte do dia a dia dos envolvidos. No entanto, ao buscar mudanças por meio da participação popular, surgem obstáculos, como a frágil tradição democrática, que dificulta o uso do diálogo como ferramenta para negociações e para

a construção coletiva de projetos. Nesse viés, a pesquisa evidenciou a necessidade de diálogo, experimentação e aprendizado, elementos essenciais para fortalecer a parceria entre escola e família. Incorporá-los ao cotidiano escolar como ferramentas de prática democrática é fundamental para estimular uma visão mais crítica sobre a escola, sua gestão e os resultados que ela busca alcançar.

Assim, o estudo responde à questão central sobre como a gestão pode promover a participação efetiva da família na vida escolar dos alunos e nas decisões da Escola Municipal Doutor Heitor Peixoto Toledo como prática de uma gestão democrática. Observamos que as fragilidades na parceria entre família e escola continuam ao longo do tempo, uma vez que as iniciativas institucionais ainda são limitadas, restringindo-se a parcerias voltadas apenas para aspectos financeiros, disciplinares, resultados acadêmicos dos alunos e não promovendo uma colaboração ativa e contínua que envolva os pais em momentos de interesse coletivo.

Compreendemos que todo processo de transformação é desafiador, mas as práticas que escolhemos adotar tornam essa mudança viável. A expectativa é que, de forma colaborativa, todos os envolvidos na escola pesquisada consigam superar os desafios através de um compromisso mútuo, fortalecendo o diálogo e a participação em prol de uma educação de maior qualidade.

Dessa forma, esta pesquisa mostrou-se de grande importância ao contribuir para o entendimento de que a escola deve ser um ambiente em que o respeito mútuo é promovido e no qual não apenas os professores, mas todos os envolvidos têm um papel essencial nessa trajetória. Fortalecer os laços entre família e escola é, portanto, fundamental para que uma gestão participativa e democrática possa realmente acontecer.

Concluimos, por fim, que, para promover uma gestão democrática e colaborativa com as famílias dos estudantes, é indispensável implementar as ações sugeridas ao longo do estudo. Por isso, a participação da comunidade escolar é essencial para o sucesso desse objetivo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 05 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 01 out. 2023.

_____. Lei nº 8069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o estatuto da criança e do adolescente e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em: 30 out. 2023.

_____. Ministério de Educação e Cultura. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC, 1996.

_____. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação**. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: 20 out. 2023.

_____. Lei nº 14.644, de 2 de agosto de 2023. **Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares**. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14644.htm. Acesso em: 26 dez. 2024.

CAIRES, Gisele. Colônia Padre Damião e Povoado São Domingos passarão a integrar o perímetro urbano da cidade. **Câmara Municipal de Ubá**. [201?]. Disponível em: <https://www.uba.mg.leg.br/noticias/colonia-padre-damiao-e-povoado-sao-domingos-passarao-integrar-o-perimetro-urbano-da-cidade>. Acesso em: 24 mar. 2023.

CASTRO, Jane Margareth; REGATTIERI, Marilza (org.). **Interação escola-família: subsídios para práticas escolares**. Brasília: UNESCO, 2010. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=4807-escola-familia-final&Itemid=30192. Acesso em: 20 jun. 2023.

CARNEIRO, Maria C.; NETO, Luís F. C.; AGUIAR, Francisco B. A gestão escolar e o desafio de uma parceria “efetiva” com a família e a educação de qualidade. **Essentia**, Sobral, v. 17, n. 1, p. 45-66, 2016. Disponível em: <http://www.uvanet.br/essentia/index.php/revistaessentia/article/view/25/75>. Acesso em: 11 out. 2023.

COELHO, S. B. R.; LINHARES, C. Gestão Participativa no Ambiente Escolar. **Revista Eletrônica Latu Sensu**, v. 3, n.1, 2008.

COLLARES, Ana Cristina Murta; SOARES, José Francisco. Recursos familiares e o desempenho cognitivo dos alunos do ensino básico brasileiro. **Dados**, v. 49, n. 3, p. 615-650, 2006. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/dados/a/Qj6FYy5qTYrZRfVmvFcP9HM/?lang=pt>. Acesso em: 24 jul. 2024.

CREPALDI, Elaise Mara Ferreira. A importância da família na escola para a construção do desenvolvimento do aluno. *In*: Formação de professores: contextos, sentidos e prática. **Anais do XIII EDUCERE**. Curitiba, 2017, p. 11733-11743.

Disponível em: https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/25972_13983.pdf. Acesso: 15 de out. de 2023.

DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira; OLIVEIRA, Rosimar de Fátima. Sistemas municipais de ensino em Minas Gerais: o papel dos conselhos municipais de educação. **Educ. Rev.**, Belo Horizonte, v. 28, n. 04, p. 243-262, 2012. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982012000400010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 06 dez. 2023.

ESCOLA MUNICIPAL DOUTOR HEITOR PEIXOTO TOLEDO. **Projeto Político Pedagógico**. Ubá, MG, 2022.

_____. **Regimento Escolar**. Ubá, MG, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2024.

JUNGLES, Lisiane Alvim Saraiva. **Parceria família-escola: benefícios, desafios e proposta de ação**. Brasília: MEC, 2022. Disponível em: https://alfabetizacao.mec.gov.br/images/pdf/parceria_familia_escola_vf.pdf. Acesso em: 20 ago. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LÜCK, H. A aplicação do Planejamento Estratégico na Escola. **Revista Gestão em Rede**, [s.l.], n. 19, p. 8-16, 2000.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

MINAS GERAIS. Lei nº 23197 de 26 de dezembro de 2018. **Institui o Plano Estadual de Educação – PEE – para o período de 2018 a 2027 e dá outras providências**. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/plano-estadual-de-educacao/#gallery-2>. Acesso em: 07 de set. 2023.

_____. **Painel de Monitoramento Plano Estadual de Educação.** 2022. Disponível em: https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/ec9c0100-72ec-4048-b94c-6fd37374aff1/page/p_u2uzahpktc. Acesso em: 09 ago. 2023.

_____. **Lei nº 24.188, de 20 de junho de 2022.** Dá nova redação aos art. 1º a 4º e altera a ementa da Lei nº 16.683, de 10 de janeiro de 2007, que autoriza o Poder Executivo a desenvolver ações de acompanhamento social nas escolas da rede pública de ensino do Estado. 2022. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/LEI%20N%C2%BA%2024.188,%20DE%2020%20DE%20JUNHO%20DE%202022.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2024.

_____. **Objetivo Operacional e Competências Legais.** [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/competencias-legais>. Acesso em: 31 mar. 2024.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Guia da escola.** Programa educação e família. Brasília: MEC, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/mec/pt-br/areas-de-atuacao/eb/programa-educacao-e-familia/pdf/GUIADAESCOLA.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2023.

MOREIRA, Cristina Mara; BOCCHETTI, André; FIGUEIREDO, Camila Gonçalves Silva. Dificuldades na implementação da gestão participativa em uma escola da zona da mata mineira. **Casos de Gestão**, Juiz de Fora, v. 4, n.1, p. 124-137, 2017.

NOGUEIRA, J. F. F.; VIDAL, E. M.; VIEIRA, S. L. **Gestão Escolar no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, 2020. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/3a241f17-640f-436a-935e-5887c322e15b/content>. Acesso em: 01 jun. 2024.

OLIVEIRA, C. B. E.; MARINHO-ARAÚJO, C. M. A relação família-escola: intersecções e desafios. **Estudos de Psicologia**. Campinas, v. 27, n. 1, p. 99-108, 2010.

OLIVEIRA, Silvana Barbosa. **Gestão democrática e a construção do projeto político-pedagógico:** um desafio para intervenção. Curitiba: Seed, 2006.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2005.

PEREZ, Tereza (org.). **Diálogo escola-família:** parceria para a aprendizagem e o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens. São Paulo: Moderna, 2019.

PICANÇO, A. L. B. **A Relação Entre Escola e Família.** Relatório de Mestrado apresentado na Escola Superior de Educação João de Deus, para a obtenção do Título de Mestre em Supervisão Pedagógica. Lisboa, 2012.

PIRES, I. M.M. **A Gestão escolar e o desafio de uma parceria “efetiva” com a família e a educação de “qualidade”**. Fortaleza: Conselho Estadual de Educação do Ceará, 2017.

POLONIA, Ana; DESSEN, Maria Auxiliadora. Em busca de uma compreensão das relações entre família e escola. **Revista Quadrimestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 303-312, 2005. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/pee/a/yLDq54PMBGp7WSM3TqyrDQz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 07 jun. 2023.

QEDU. **ESCOLA MUNICIPAL DOUTOR HEITOR PEIXOTO TOLEDO: Censo Escolar | QEDU: Use dados. Transforme a educação**. Disponível em:
<<https://qedu.org.br/escola/31271951-escola-municipal-doutor-heitor-peixoto-toledo/censo-escolar>>. Acesso em: 16 mar. 2024.

QUINTÃO, S. **Envelhecer na Colônia: uma história de dor e superação**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gerontologia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em:
<https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/12448/1/Sandra%20Maria%20Jannotti%200Quintao.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2023.

RESENDE, T. de F.; SILVA, G. F. da. A relação família-escola na legislação educacional brasileira (1988-2014). **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [s.l.], v. 24, n. 90, p. 30-58, 2016. Disponível em:
<https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000100002>. Acesso em: 04 jan. 2025.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Superintendências Regionais de Ensino**. [s.d.]. Disponível em:
<https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/superintendencias-regionais-de-ensino-sres/>. Acesso em: 15 dez. 2023.

SILVA, Cláudio José Antônio. **A participação das famílias na vida escolar dos alunos do Ensino Médio da escola Estadual Prefeito Odílio Fernandes Costa**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2020.

SOUSA, José Raúl de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 10, n. 2, p.1396-1416, 2020. Disponível em:
<https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>. Acesso em: 29 de set. 2024.

UBÁ. **Lei nº 46 de 29 de maio de 2015**. Institui o Plano Municipal de Educação – PME – para o período de 2015 a 2025 e dá outras providências. Disponível em:
http://www.camarauba.mg.gov.br/pdf/projetos_lei/715.pdf. Acesso em: 07 de set. 2023.

_____. **Secretaria Municipal de Educação**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.uba.mg.gov.br/detalhe-da-materia/info/secretaria-municipal-de-educacao/6539>. Acesso em: 22 jan. 2024.

_____. **Decreto nº 3.012, de 07 de novembro de 1991**. 1991. Disponível em: https://www.uba.mg.gov.br/arquivo/legislacao/decreto_3012_1991. Acesso em: 22 jan. 2024.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A GESTÃO DA ESCOLA MUNICIPAL DOUTOR HEITOR PEIXOTO TOLEDO

Prezado (a) gestor (a),

Sou estudante do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este roteiro de entrevista foi elaborado de forma que o sigilo lhe seja garantido. As suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho. Por isso, desde já, agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Thais Aparecida Pacheco.

RELACIONAMENTO DA ESCOLA COM AS FAMÍLIAS:

1. Qual é a sua formação acadêmica e ano de conclusão?
2. Há quanto tempo você trabalha nesta escola?
3. Como foi o processo pelo qual você assumiu o cargo de gestor?
4. Qual a importância da relação entre a escola e a família?
5. Como você percebe as relações da escola com a família? (A postura das famílias e sua participação na vida escolar dos filhos, nas tomadas de decisões da escola).
6. Como os pais acompanham a vida escolar dos seus filhos? Além das reuniões de pais, acompanham de qual forma?
7. Quais são os “meios de comunicação” entre a escola e as famílias?
8. De qual maneira a gestão os chama para pensar e contribuir com os processos da escola?
9. Na sua visão, por quais motivos alguns responsáveis não participam das reuniões? Em outros momentos, vão à escola conversar sobre o desempenho de seus filhos? Conversam com a gestão sobre mais alguma questão escolar, além do desempenho de seus filhos?
10. De qual maneira a gestão poderia contemplar as especificidades dos pais para o atendimento escolar?
11. Quais pontos você considera que sejam obstáculos para uma participação mais ativa dos sujeitos no cotidiano escolar?

12. Qual é a sua definição da expressão “gestão democrática e participativa” no âmbito da escola pública?
13. Na sua visão, qual é o papel do diretor na gestão democrática da escola pública?
14. Como é a tomada de decisões no período de sua gestão?
15. Na sua visão, qual é a importância do Colegiado Escolar nas tomadas de decisão nesta escola?
16. Você considera que, enquanto gestor(a), houve nesta escola uma implementação de ações democráticas e participativas? Em caso afirmativo, quais podemos citar como exemplo?
17. Fale sobre a elaboração do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar em relação à participação dos sujeitos escolares?
18. O que a escola pode promover para envolver a comunidade nas ações escolares?
19. Alguma discussão, observação ou consideração em relação à participação da família na vida escolar do aluno e nas decisões da escola que não tenha sido abordado pela entrevistadora?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PROFESSORES DA ESCOLA MUNICIPAL DOUTOR HEITOR PEIXOTO TOLEDO

Prezado (a) professor (a),

Sou estudante do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este roteiro de entrevista foi elaborado de forma que o sigilo lhe seja garantido. As suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho. Por isso, desde já, agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Thais Aparecida Pacheco.

RELACIONAMENTO DA ESCOLA COM AS FAMÍLIAS:

1. Qual é a sua formação acadêmica e ano de conclusão?
2. Há quanto tempo você trabalha nesta escola?
3. Qual a importância da relação entre a escola e a família?
4. Na sua função hoje, como é sua interação com os alunos?
5. Como é sua interação com as famílias?
6. Como é a participação das famílias nas ações escolares?
7. Como os pais acompanham a vida escolar dos seus filhos? Além das reuniões de pais, acompanham de qual forma?
8. Quais pontos você considera que sejam obstáculos para uma participação mais ativa das famílias na vida escolar do aluno e no cotidiano escolar?
9. De que forma a escola busca envolver a comunidade em seu cotidiano?
10. Como você percebe as tomadas de decisão na escola hoje?
11. Muito se fala em “gestão democrática”. Qual seria a sua definição da expressão “gestão democrática” no âmbito da escola pública?
12. Na sua visão, qual é o papel do professor na gestão democrática da escola pública?
13. Como você considera o ambiente escolar em relação à interação, ao diálogo e à participação?

14. Como considera a participação dos sujeitos de diferentes segmentos escolares na gestão da escola?
15. Em sua função (professor), como você participa das reuniões e decisões da escola?
16. O que você sabe sobre o Colegiado Escolar?
17. Você participou do processo de eleição e escolheu seus representantes para o Colegiado Escolar?
18. Como você avalia os espaços de participação que esta escola oferece?
19. Como entender a construção do PPP e do Regimento Escolar como espaço de participação?
20. Alguma discussão, observação ou consideração em relação à participação da família na vida escolar do aluno e nas decisões da escola que não tenha sido abordado pela entrevistadora?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AS FAMÍLIAS DOS ALUNOS DA ESCOLA MUNICIPAL DOUTOR HEITOR PEIXOTO TOLEDO

Prezados pais e/ou responsáveis,

Sou estudante do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este roteiro de entrevista foi elaborado de forma que o sigilo lhe seja garantido. As suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho. Por isso, desde já, agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Thais Aparecida Pacheco.

RELACIONAMENTO DA ESCOLA COM AS FAMÍLIAS:

1. Qual sua idade e seu grau de parentesco com o(a) estudante?
2. Qual a sua escolaridade?
3. Há quanto tempo seu(sua) filho(a) estuda nesta instituição de ensino?
4. Qual a sua profissão?
5. Em casa, há uma pessoa responsável que auxilia o aluno nos estudos? Pode ser a mãe, avós, irmão mais velho, ou seja, uma figura direcionada para a escolarização.
6. Qual a importância da relação entre a escola e a família?
7. Quais são as suas expectativas em relação ao que escola pode proporcionar aos seus filhos?
8. O que você entende pela expressão “gestão democrática e participativa da escola”?
9. Como a instituição os chama a participar da vida escolar dos seus filhos?
10. Como você acompanha a vida escolar dos seus filhos?
11. Como os pais contribuem e/ou participam da vida escolar? De qual maneira a gestão os chama para pensar e contribuir com os processos da escola?
12. Como classificaria a relação entre a gestão da escola e os pais? Por quê?
13. Por quais motivos participam/não participam das reuniões?
14. O que você acha que a escola pode fazer para melhorar o envolvimento dos pais na instituição e na vida escolar de seus filhos?

15. Você considera que a comunidade procura saber das ações desenvolvidas pela escola?
16. Qual seu papel como pai na gestão democrática da escola pública?
17. O que você sabe sobre o Colegiado Escolar?
18. Você participou da eleição dos membros do Colegiado desta escola e/ou conhece os pais que o representam neste órgão?
19. Você já ouviu falar do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar? O que sabe sobre eles?
20. Que atividades a escola realiza para envolver a comunidade nas ações escolares do dia a dia?
21. Você sabe se nesta escola já houve ou há Associação de Pais e Mestres e como funciona?
22. Você considera que uma Associação de Pais e Mestres pode colaborar para uma participação mais ativa dos pais e alunos no contexto escolar?
23. Como você avalia a participação de pais na escola hoje?
24. Alguma discussão, observação ou consideração em relação à participação da família na vida escolar do aluno e nas decisões da escola que não tenha sido abordado pela entrevistadora?