



**PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO E PRÁTICAS EDUCACIONAIS**

**IARA SOUSA RIBEIRO**

**INTERAÇÃO ESCOLA E FAMÍLIA:  
FORMAÇÃO DE PROFESSORES E DE FAMILIARES**

**SÃO PAULO**

**2015**

**IARA SOUSA RIBEIRO**

**INTERAÇÃO ESCOLA E FAMÍLIA:  
FORMAÇÃO DE PROFESSORES E DE FAMILIARES**

Relatório de qualificação apresentado ao Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais da Universidade Nove de Julho (PROGEPE-UNINOVE), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Profa. Roberta Stangherlim, Dra. –  
Orientadora.

**SÃO PAULO  
2015**

Ribeiro, Iara Sousa.

Interação escola e família: Formação de professores e de familiares./ Iara Sousa Ribeiro. 2015.

116 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2015.

Orientador (a): Profa. Dra. Roberta Stangherlim.

1. Gestão democrática. 2. Participação. 3. Interação família e escola. 4. Formação continuada de professores.

I. Stangherlim, Roberta.

II. Título

CDU 372

**IARA SOUSA RIBEIRO**

**INTERAÇÃO ESCOLA E FAMÍLIA:  
FORMAÇÃO DE PROFESSORES E DE FAMILIARES**

Relatório de qualificação apresentado ao Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais da Universidade Nove de Julho (PROGEPE-UNINOVE), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação, pela Banca Examinadora, composta por:

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

---

Presidente: Profa. Roberta Stangherlim, Dra. – Orientadora, UNINOVE

---

Membro: Prof. Adriano Salmar Nogueira e Taveira, Dr., UNINOVE

---

Membro: Prof. João Cardoso Palma Filho, Dr., UNESP

---

Membro Suplente: Prof. Jason Ferreira Mafra, Dr., UNINOVE

A Deus,  
pelo dom da vida, que é  
a maior viagem de todas.

À minha família:  
avó, pais, primos, tios, irmãos, sobrinhos.

Às minhas afilhadas:  
sem seu amor e apoio seria impossível.

À coordenação, orientadores, funcionários:  
do Progepe Uninove

## AGRADECIMENTOS

Neste instante o nome de muitas pessoas emergem em minha mente e a cada uma delas devo parte deste trabalho.

Aos meus pais, Maria Sousa Ribeiro e Roberval Sousa Ribeiro (Julião), que sempre foram grandes incentivadores nas horas mais difíceis.

Às minhas afilhadas Gizelma, Flávia, Laura Silva, que me apoiaram direta e indiretamente proporcionando momentos bons e necessários de “desligamento”.

Às amigas e amigos, companheiras e companheiros de mestrado em Práticas Educacionais da Universidade Nove de Julho, Francisca Santos, Fernando Leonel Henrique Simões de Paula, Marcos Penteado, Angélica Merli, Eliane Guerriero, Kelly Brantes, Marinalva Oliveira, Regiane Menezes, Renata Cocato, Regina Santos, que comigo compartilharam as angústias e sofrimentos decorrentes de uma investigação científica.

À amiga Olgair Gomes Garcia, que ouviu minhas lamentações e colaborou comigo no entendimento dos livros, interpretação, na escrita e também na leitura crítica do que escrevi.

Às minhas companheiras e companheiros de jornada de trabalho: Nelson Dotto, Maria Lúcia Franco Florentino, Elba Vianna Modesto, Maria Janayne Barbosa Cruz, Liane Bayer, Neyliane Souza, Juliane Gomes, Cássia Mesquita, Gilson Cunha, Maria Jô Damasceno, Antonia Nilzete Santos, Michele da Silva, Cristovão Oliveira de Sousa, Maria Sinesia da Silva, Francisca Albuquerque, Jane de Jesus, Maria Priscila Silva Moreira, Ronald Factor, Sueli Nair Gozzi, Elizabeth Nascimento, Venceslau F. dos Santos, Aurora Silva Ferreira, Julio Chiozzini, Maria Cida F. Paula, Eva Teixeira da Silva, Edna Ferreira, Ana Lidia Travassos, Geane Gomes Santos, Paulo B. da Silva, Regislene Moura, Ednéia Silva, Rosangela Fogolin, Edriano da Cruz, Edna Ferreira, Yara Silva, Lilian Lina Souza, Maria Neide Menezes de Sá, Maria da Penha Braga, Fátima Vianete Vital, Nilda Torquato, Cleoni Oliveira, Sandra dos Santos, Geano Rossi, Iralton Barbosa Sousa, Eder Fabio de Sousa.

Às amigas Cássia Mesquita, Raquel Ponchio, Rosangela Fernandes, Jocy Britts que caminham comigo nos momentos de alegrias, tristezas, conquistas! .

À minha orientadora, doutora Roberta Stangherlim, que com sua competência teórica auxiliou no delineamento e sistematização do trabalho e me “arrastou” nas horas mais difíceis para atividades alegres e descontraídas, que me auxiliou em minhas dificuldades, indicando ferramentas necessárias com suas observações e lapidando o caminho desta pesquisa.

Ao meu primeiro orientador Gustavo Húngaro, que me deu oportunidade de adentrar ao Mestrado.

Aos doutores João Cardoso Palma Filho e Adriano Salmar Nogueira e Taveira, que na banca de qualificação foram decisivos com suas observações para lapidar o “material bruto” desta pesquisa.

À eterna amiga Miguelina Magge (Migue) companheira de trabalho, que nunca me deixou desistir. Dedico este trabalho a você e a todos os coordenadores, diretoras e diretores, educadores da Rede Pública de Ensino de Diadema.

## Filosofia do Sucesso

Se você pensa que é um derrotado,  
você será derrotado.  
Se não pensar “quero a qualquer custo!”  
Não conseguirá nada.  
Mesmo que você queira vencer,  
mas pensa que não vai conseguir,  
a vitória não sorrirá para você.

Se você fizer as coisas pela metade,  
você será fracassado.  
Nós descobrimos neste mundo  
que o sucesso começa pela intenção da gente  
e tudo se determina pelo nosso espírito.

Se você pensa que é um malogrado,  
você se torna como tal.  
Se almeja atingir uma posição mais elevada,  
deve, antes de obter a vitória,  
dotar-se da convicção de que  
conseguirá infalivelmente.

A luta pela vida nem sempre é vantajosa  
aos fortes nem aos espertos.  
Mais cedo ou mais tarde, quem cativa a vitória  
é aquele que crê plenamente  
Eu conseguirei!

**Napoleon Hill**

## RESUMO

Essa dissertação tem por objeto de investigação ações da equipe gestora que têm contribuído para o fortalecimento da participação da família na escola, na perspectiva da gestão democrática. Autores como Freire (1997), Canário (2013), Contreras (2012), Libâneo (2013), Paro (2000), fundamentaram o referencial teórico deste trabalho. Como objetivo geral buscou-se analisar ações realizadas pela equipe gestora que contribuem para fortalecer a participação da família na escola e como objetivos específicos: a) identificar como a equipe gestora, em parceria com os professores, estabeleceu estratégias em Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo (ATPC) que pudessem contribuir com o planejamento e a realização de encontros sistemáticos com os familiares; b) compreender se os encontros realizados com os familiares trouxeram contribuições mais efetivas para a melhoria e qualificação da sua participação na escola. O universo de pesquisa foi uma escola estadual de ensino fundamental e médio localizada na cidade de Diadema (SP). Nela, a pesquisadora também atua como diretora. Professores (as), estudantes, familiares, funcionários (as) de apoio, diretora, vice-diretora e coordenadora pedagógica são os sujeitos desta pesquisa-intervenção. Para levantamento dos dados foram feitos registros – diário de campo, audiogravação, vídeo e fotografia – das discussões, leituras e reflexões realizadas durante Aulas de Trabalho Pedagógico Coletivo (ATPCs) com os professores e em quatro encontros com os familiares. A sistematização dos dados coletados foi feita com base na leitura e análise de conteúdo desses registros e na análise de documentos da escola e da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo. Destacam-se alguns resultados: a) com o processo de pesquisa-intervenção instalou-se a relevância da formação em serviço na ATPC da escola como essencial para atender às diferentes exigências da gestão escolar e das práticas pedagógicas; b) a ATPC e as “Reuniões com os Pais e/ou Responsáveis” deixaram de ser vistas como meros canais de transmissão de comunicados de decisões preestabelecidas pelos órgãos centrais da Secretaria da Educação; c) as ações desencadeadas pela equipe gestora impulsionaram a vivência de uma experiência em que a participação dos membros da gestão, docentes, alunos(as), funcionários(as) de apoio e familiares fosse mais efetiva e valorizada. A mudança de “Reunião de Pais e Mestres” para “Encontro Família/Escola” não foi somente no uso da terminologia, mas, sim, no significado e sentido atribuídos às reuniões/encontros escola/família: antes os familiares iam à escola apenas para ouvir sobre atitudes negativas e baixo desempenho escolar de seus filhos; agora são convidados a participar dos processos de tomada de decisão da unidade escolar. Constata-se, portanto, que é possível a equipe gestora criar ações que fortaleçam a participação da família na escola, na perspectiva da construção de uma gestão democrática, investindo em processos de formação, juntamente com a comunidade escolar, os quais potencializam um melhor ambiente para se conviver, trabalhar, aprender e tomar decisões coletivas. A escola, entendida como lugar em que todos podem ensinar e aprender, exige de todos disposição para vivenciar intensamente o diálogo, revelador de conflitos, diferentes concepções de educação, mostrando que as mudanças na cultura da escola são carregadas de contradições, geradoras de avanços, retrocessos e de valiosas conquistas para o exercício da gestão democrática e participativa.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Participação. Interação Família e Escola. Formação Continuada de Professores. Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo.

## ABSTRACT

This master's thesis is the object of investigation actions of the management team who have contributed to the strengthening of family participation in school, from the perspective of democratic management. Authors like as Freire (1997), Canário (2013), Contreras (2012), Libâneo (2013), Paro (2000), substantiate the theoretical framework of this work. Analyze actions taken by the management team contributing to strengthen family involvement in school was the aim of this study. With the specifics objectives: a) identify how the management team, in partnership with teachers, established strategies in Collective Pedagogical Work Class (CPWC) that could contribute to the planning and carrying out systematic meetings with family members; b) to understand how the meetings with family members brought more effective contributions to the improvement and qualification of its participation in school. The universe of research was a state school for elementary and high school in the city of Diadema, São Paulo, Brazil. In it the researcher also acts as director. Teachers, students, family, employees support, director, deputy director and educational coordinator correspond to individuals in the intervention-research. As procedures for the collection of data were carried out records, discussions, readings and reflections related to the research topic during the Collective Pedagogical Work Classes meetings (CPWC's) with teachers, and four meetings with the family. The observation records were developed in a field diary, recording-audios features, video and photography. The systematization of the data collected was based on the contents of the records produced during the research and school documents and the State Department of Education of São Paulo. Some results are: a) the process of research-intervention settled the importance of in-service training in school CPWC as essential to meet the different requirements of school management and pedagogical practices; b) the CPWC and "Meeting with Parents and / or Guardians" are no longer seen as mere channels of transmission reported pre-set decisions by central agencies of the Department of Education; c) experienced up an experiment in which the participation of members of the management, teachers, students, support staff and family were more effective and valued. Changing the purpose of the meetings with family members before attending only to hear negative attitudes of their children and the "Encounters Family / School" are invited to participate in the decision-making process of school unit announcing that you can create actions that strengthen the participation of family in the school with a view to building a democratic management. The school understood as a place in which everyone can teach and learn, has become an area of intense dialogue in which training processes were being built, along with the school community, which potentiated a better environment to live, work, learn and make collective decisions.

**Keywords:** Democratic Management. Participation. Family Interaction and School. Continuing teacher training. Collective Pedagogical Work Class.

## RESUMEN

Esta tesis es el marco de acciones de investigación del equipo de gestión que han contribuido al fortalecimiento de la participación de la familia en la escuela, desde la perspectiva de la gestión democrática. Autores como Freire (1997), Canário (2013), Contreras (2012), Libâneo (2013), Paro (2000), corroboran el marco teórico de este trabajo. Analizar las acciones tomadas por el equipo de gestión que contribuye a fortalecer la participación de la familia en la escuela era el objetivo de este estudio. Con los específicos objetivos: a) identificar cómo el equipo de gestión, en colaboración con los maestros, con estrategias establecidas en la Clase Colectivo de Trabajo Pedagógico (CCTP) que podrían contribuir a la planificación y realización de las reuniones sistemáticas con los miembros de la familia; b) para entender cómo las reuniones con miembros de la familia trajeron contribuciones más eficaces a la mejora y calificación de su participación en la escuela. El universo de la investigación era una escuela estatal para la escuela primaria y secundaria en la ciudad de Diadema, São Paulo, Brazil. En él, la investigadora también actúa como directora. Los maestros, estudiantes, familiares, empleados de apoyo, directora, subdirectora y coordinador educativo corresponden a los individuos en la interacción-investigativa. Como procedimientos para la recogida de datos fueran realizados registros, discusiones, lecturas y reflexiones relacionadas con el tema de la investigación durante las Clases Colectivas de Trabajo Pedagógico (CCTP) con maestros y en cuatro reuniones con la familia. Los registros de observación se desarrollaron en un diario de campo, recursos de audio-grabación, videos y fotografía. La sistematización de los datos recogidos se basa en el contenido de los registros producidos en los documentos de investigación y de la escuela y el Departamento de Educación del Estado de São Paulo. Algunos resultados son: a) el proceso de investigación-intervención se estableció la importancia de la formación en el empleo en la escuela CCTP como esenciales para satisfacer las diferentes necesidades de la gestión escolar y las prácticas pedagógicas; b) la CCTP y "Reunión con los Padres y / o Tutores" ya no son vistos como meros canales de transmisión de informaciones y/o decisiones pre-establecidos por las agencias centrales del Departamento de Educación; c) vivenciaron un experimento en el que la participación de los miembros de la dirección, profesores, estudiantes, personal de apoyo y la familia fueron más efectivos y valorados. Cambiar el propósito de las reuniones con los miembros de la familia antes de asistir sólo para escuchar las actitudes negativas de sus hijos y la "Encuentros Familia / Escuela" están invitados a participar en el proceso de toma de decisiones de la unidad escolar anunciando que puede crear acciones que fortalezcan la participación de familia en la escuela con el fin de construir una gestión democrática. la escuela entendida como un lugar en el que todo el mundo puede enseñar y aprender, se ha convertido en un área de intenso diálogo en el que se estaban construyendo los procesos de formación, junto con la comunidad escolar, que potenció un mejor ambiente para vivir, trabajar, aprender y tomar decisiones colectivas.

**Palabras clave:** Gestión Democrática. Participación. Interacción Familiar y Escolar. La formación continua del profesorado. Clase Colectivo Trabajo Pedagógico.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Estrada Vila Conceição, por onde passaram os bandeirantes em demanda do sertão de Embu a procura de ouro aluvião no Rio São Lourenço. .... | 24 |
| Figura 2 – Cidade de Diadema, Centro.....                                                                                                             | 25 |
| Figura 3 – Mapa da região de Diadema em que a escola está localizada .....                                                                            | 26 |
| Figura 4 – Mapa da região de Diadema em que a escola está localizada .....                                                                            | 26 |
| Figura 5 – Diagrama ilustrativo com o cronograma das ATPCs e dos Encontros da Família/Escola.....                                                     | 61 |
| Figura 6 – Diagrama ilustrativo com o cronograma das ATPCs e dos Encontros da Família/Escola.....                                                     | 65 |
| Figura 7 – Diagrama ilustrativo com o cronograma das ATPCs e dos Encontros Família/Escola.....                                                        | 67 |
| Figura 8 – Diagrama ilustrativo com o cronograma das ATPCs e dos Encontros Família/Escola.....                                                        | 69 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Ação-reflexão-ação .....                   | 38 |
| Quadro 2 – Concepções no campo de gestão escolar..... | 48 |
| Quadro 3 – Formação continuada em serviço.....        | 56 |
| Quadro 4 – I Encontro Família/Escola.....             | 79 |
| Quadro 5 – II Encontro Família/Escola.....            | 80 |
| Quadro 6 – III Encontro Família/Escola.....           | 82 |
| Quadro 7 – IV Encontro Família/Escola .....           | 84 |

## **LISTA DE SIGLAS**

**ATPC** – Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo  
**ATPL** – Aula de Trabalho Pedagógico Livre  
**APM** – Associação de Pais e Mestres  
**CF** – Constituição Federal  
**CGEB** – Coordenadoria de Gestão da Educação Básica  
**ECA** – Estatuto da Criança e do Adolescente  
**EJA** – Educação de Jovens e Adultos  
**HTP** – Hora de Trabalho Pedagógico  
**HTPC** – Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo  
**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas  
**IPF** – Instituto Paulo Freire  
**LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
**PROGEPE** – Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais  
**PCNP** – Professor Coordenador do Núcleo Pedagógico  
**PIC** – Projeto Intensivo no Ciclo  
**PC** – Professor Coordenador  
**SARESP** – Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo  
**SEE/SP** – Secretaria Estadual da Educação de São Paulo

## SUMÁRIO

|                                                                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>APRESENTAÇÃO .....</b>                                                                                                | <b>13</b>  |
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                                                                  | <b>20</b>  |
| 1 CONTEXTUALIZANDO O MUNICÍPIO E O BAIRRO DA ESCOLA.....                                                                 | 24         |
| 2 A ESCOLA PLÁCIDA BELOTTI NO BAIRRO PARQUE REID EM DIADEMA .....                                                        | 27         |
| <b>CAPÍTULO 1. AÇÃO-REFLEXÃO-AÇÃO: O PERCURSO DA PESQUISA NA ESCOLA PLÁCIDA BELOTTI .....</b>                            | <b>34</b>  |
| <b>CAPÍTULO 2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA: MEDIAÇÃO DA EQUIPE GESTORA NA ATPC.....</b>                 | <b>41</b>  |
| 2.1 CONCEITUANDO GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA ....                                                       | 41         |
| 2.2 REVITALIZANDO O SIGNIFICADO DA ATPC NO COTIDIANO DA ESCOLA...                                                        | 50         |
| 2.3 FORMAÇÃO NAS ATPCS:REFLETINDO SOBRE AS PRÁTICAS ESCOLARES .                                                          | 60         |
| <b>CAPÍTULO 3. PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA: LIMITES E POSSIBILIDADES .....</b>                                     | <b>72</b>  |
| 3.1 A IMPORTÂNCIA DO OLHAR DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO PARA A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA .....                  | 74         |
| 3.2. OS ENCONTROS FAMÍLIA/ESCOLA: EM BUSCA DE MUDANÇAS PARA O FORTALECIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR ..... | 77         |
| 3.2.1 I Encontro Família/Escola.....                                                                                     | 78         |
| 3.2.2 II Encontro Família/Escola.....                                                                                    | 79         |
| 3.2.3 III Encontro Família/Escola.....                                                                                   | 82         |
| 3.2.4 IV Encontro Família/Escola .....                                                                                   | 84         |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                                                                        | <b>87</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                                                  | <b>90</b>  |
| <b>APÊNDICE A – I Encontro Família/Escola.....</b>                                                                       | <b>95</b>  |
| <b>APÊNDICE B – II Encontro Família/Escola.....</b>                                                                      | <b>96</b>  |
| <b>APÊNDICE C – III Encontro Família/Escola.....</b>                                                                     | <b>97</b>  |
| <b>APÊNDICE D – IV Encontro Família/Escola .....</b>                                                                     | <b>98</b>  |
| <b>APÊNDICE E – Jornal.....</b>                                                                                          | <b>99</b>  |
| <b>APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>                                                     | <b>103</b> |
| <b>APÊNDICE G – Termo de Consentimento.....</b>                                                                          | <b>104</b> |
| <b>APÊNDICE H – Estrutura organizacional do ensino superior .....</b>                                                    | <b>105</b> |
| <b>ANEXO A – IPF .....</b>                                                                                               | <b>106</b> |

## APRESENTAÇÃO

Nasci no Ipiranga, bairro de São Paulo. Filha de pais negros, oriundos do Nordeste, de família com uma história de luta em que o estudo não tinha prioridade em função da dura realidade para atender às necessidades básicas de sobrevivência da família.

Minha mãe nasceu no estado da Bahia, foi registrada em Pernambuco. Em seguida, veio para São Paulo. Foi levada por sua mãe para trabalhar em casa de família aos sete anos de idade. Nunca teve oportunidade de frequentar uma escola. Conseguiu aprender algumas letras nas casas por onde passou. Mesmo após se casar, foi proibida de estudar pelo meu pai.

Meu pai, nascido também no estado da Bahia, viajava pelo Brasil afora com meus avós à procura de pedras preciosas. Meu avô era garimpeiro. Coincidentemente, meus pais vieram para São Paulo com a mesma idade, ambos com sete anos. Conheceram-se alguns anos mais tarde. Casaram-se aos 21 anos cada um deles. Fui a primeira filha e nasci quando ambos tinham 22 anos; após três anos, nasceu o segundo filho, sendo o último com a diferença de quatorze anos do outro.

Meu pai, extremamente “machista”, achava que estudo não era nem para mulher pobre e muito menos negra. Quando decidi fazer faculdade, minha mãe foi a única a me apoiar. Abriu mão de ser apenas dona de casa e foi trabalhar fora. Meu pai exigiu que eu largasse o esporte (atletismo), que não teria futuro, e entrasse, como ele, na indústria, pois, segundo a sua visão, isso sim era um futuro promissor.

Morávamos na cidade de São Paulo, no bairro de São João Clímaco, em minha primeira infância. Meus pais trabalhavam em uma indústria de creme dental. Durante o dia, eu e meu irmão estudávamos em educação infantil e depois ficávamos aos cuidados de primos e primas ou de vizinhos.

Tive uma infância com várias brincadeiras, eu e meu irmão sempre juntos. Brincávamos de soltar pipas, jogar bola, pega-pega, beisebol, voleibol, corridas, taco, futebol, judô. Adorávamos dias de chuva para irmos ao quintal com minha mãe e tomávamos aquele banho de lavar a alma, de roupa e tudo.

Lembro-me de não fazer distinções entre as pessoas que eram portadoras de deficiências físicas, pois minha avó não possuía uma das pernas. Quando mudamos

para o ABC Paulista, era ela nossa cuidadora. Devido a isso, passávamos horas ouvindo suas histórias alegres, mas, por muitas vezes, ela nos deixava com muito medo, pois nos arremetia às brincadeiras que os negros faziam na senzala, os cantos, as comidas, os sofrimentos, as alegrias e a busca por liberdade.

Pegávamos a cadeira de rodas e a muleta de minha avó, eu e meu irmão, sem sabermos mesmo que se tornaria mais tarde um esporte. Aprontávamos competindo um com o outro e nossas disputas eram acirradas; ele, às vezes, com a cadeira de rodas e eu com as muletas. Aos finais de semana toda a família reunia-se para o churrasco, mas antes organizávamos o que seria comprado, as músicas, a relação e o número de pessoas que viriam compor nossa reunião tão esperada.

Meu pai, meu grande herói, o protagonista da maior parte dos meus sonhos. Nossa maior alegria era vê-lo montar o carrinho de rolimã.

Sempre fui apaixonada por esportes, o que me levou a participar das aulas de educação física de forma muito presente e entusiasmada, por talvez, influência de meu pai que passou por vários times de futebol profissional e de várzea, mas não deu continuidade por ter sido proibido pelo meu avô, que não permitiu que ele seguisse carreira, por considerar o futebol sem futuro.

Na adolescência, tínhamos uma turma ótima onde todos se ajudavam mutuamente. Quando alguém do nosso grupo não estava com notas boas, tínhamos um comitê nosso de recuperação, e também uma vez por mês o rodízio de pizza era nosso ponto de encontro. Como a maioria de nossos amigos não tinha dinheiro, montávamos uma equipe, dividíamos a conta e cada um contribuía com o que tinha. Quando não tínhamos o dinheiro suficiente, saíamos em mutirão no bairro, cada um com uma função, até obtermos o dinheiro para que todos pudessem ir à pizzaria. Também vendíamos garrafas, ajuntávamos papelão, limpávamos jardins até arrecadarmos todo o dinheiro.

Minha entrada para o atletismo foi uma surpresa. Em uma brincadeira com uma amiga que não gostou nada por eu ter remetido um galho de árvore cheio de água em seu rosto, ela partiu para cima de mim em uma velocidade assustadora. Pulei o muro, corri dela por uns 800 metros, olhei para trás e a vi, sentada, gritando meu nome e dizendo que iria me levar para treinar em uma grande equipe de atletismo na cidade de Santo André no ABC Paulista. Na mesma semana, fiz um teste com as melhores corredoras de 400 metros. Ganhei a eliminatória e, assim, fui convocada como titular para umas das competições mais importantes do circuito

anual de atletismo. Tive um técnico que foi o meu segundo pai, pois me ensinou valores, como respeito ao próximo, persistência nos treinos e nos estudos. No entanto, acabei perdendo-o muito cedo; o encontrei morto em seu apartamento após ter sofrido um aneurisma.

Desta época, recordo-me da presença constante de minha mãe acompanhando as lições de casa mesmo não tendo estudo, devido às idas e vindas de seus pais e às proibições de meu pai para que ela não continuasse estudando. Como mãe, ela me cobrava uma participação constante para que eu aprendesse a ler e a escrever e não ficasse como eles, ou seja, sem oportunidade de estudar e profissionalizarem-se nos e pelos bancos escolares.

Meus pais sempre valorizaram a presença, a união entre as pessoas queridas. Adorava estar com os amigos e nossa casa vivia repleta de gente. Tivemos uma infância formidável, adorávamos nossas primas, amigas, e nossa brincadeira favorita era ser “professora”!

Estudei até o ensino médio em Escola Pública, mas resolvi optar por ensino técnico. Em cada ano do ensino médio estudei em uma escola diferente, mas sempre frequentando a diretoria ou por não concordar com as regras ou por defender algum amigo.

Vivenciei e presenciei experiências horrorosas que me fariam hoje nem querer sequer passar em frente a uma escola. Castigos e punições tais como a de amigos expulsos por não se comportarem de acordo as normas da escola; cantina que atendia apenas a alguns alunos; ter que ajoelhar-me no milho; colocar na cabeça um chapéu enorme com formato de um triângulo após o erro de uma atividade, como, por exemplo, algo que teríamos que decorar. Éramos colocados à frente de toda a sala e todos riam; muitas vezes, ficávamos atrás da porta com o nariz na parede; era comum o uso frequente de palmatórias, reguadas na cabeça, puxões de orelhas, “bullying” (palavra tão em moda hoje em dia, mas tão presente em meu dia-a-dia), numa escola castradora, onde nunca podia dar opiniões, perguntar o que não havíamos entendido, pedidos quase sempre negados para irmos ao banheiro. Fernández (1994, p. 119) escreve:

[...] vou refletir sobre as relações entre a aprendizagem e a agressividade. Como aluna vivi a experiência de ter sido agredida, de não ser respeitada, nem entendida ou escutada em minha originalidade. Experimentei também o ser violentada por mandatos-emitados por algumas professoras que

significam o ser “boa aluna” com ser submissa, obediente, caprichosa e estudiosa [...].

Um mundo sem direito a voz e, além de tudo, ouvindo sempre uma frase que martelava minha cabeça durante toda minha permanência na escola pública: “coitada, nunca vai ser nada na vida, nem sei por que vem à escola”. Nas palavras de Paulo Freire (1987, p. 25), “[...] o opressor sentia-se legatário do conhecimento gerando uma violência em relação ao oprimido repetindo um processo de violência por gerações”.

Naquele tempo eu vivenciava cotidianamente uma escola com professores sem formação adequada e suficiente, que reproduziam as suas experiências de aluno agora no papel de professor. Pimenta e Ghedin (2008, p. 73) afirmam:

Os professores aprendem sua profissão por vários caminhos, com a contribuição das teorias conhecidas de ensino aprendizagem e inclusive com a própria experiência. O aprender a ser professor, na formação inicial ou continuada, se pauta por objetivos de aprendizagem que incluem as capacidades e competências esperadas no exercício profissional de professor.

Apesar disso, no exercício da docência, sempre me questioneei para não ensinar da mesma forma que vivenciei como aluna. E nunca perdi a esperança de que poderia fazer diferente daquilo tudo. Prometia a mim mesma: “um dia farei diferente”.

Ainda recordando os tempos de infância e adolescência, lembro-me que nas férias adorava ir para as casas de minhas primas, pois conhecia coisas diferentes. Ir para São Paulo era como se viajássemos para outro país. Minha infância foi muito maravilhosa e a adolescência repleta de novas experiências. Mas a fase adulta foi trágica, pois perdi os meus dois irmãos. Quando eu estava com vinte e nove anos, meu irmão de vinte e seis anos faleceu e cinco anos depois o mais novo se foi com vinte anos.

Na desolação, minha vida perde o sentido. Não tinha mais esperanças e meus medos tornaram-se cada vez maiores. Em um mundo cada vez mais desigual, perdi meu irmãozinho num acidente de carro, seguido de um diagnóstico equivocado do médico quanto à gravidade do ocorrido; o outro, por estar envolvido no uso de drogas, acabou sendo assassinado por seu melhor amigo. A morte e o amor andam embolados; então, recordar é viver... como no poema de Lya Luft (1988, p. 41):

Não digam que isso passa,  
Não digam que a vida continua,

Que o tempo ajuda,  
 que afinal tenho filhos e amigos  
 e um trabalho a fazer.  
 Não me consolem dizendo que ele morreu cedo  
 mas morreu bem (quem não queria uma morte como  
 [essa] )

Não digam que tenho livros a escrever  
 e viagens a realizar.  
 Não digam nada.  
 Vejo bem o sol continua nascendo  
 Nesta cidade de Porto Alegre  
 Onde vim lamber minha ferida escancarada.  
 Mas não me consolem:  
 da minha dor sei eu.

Após essas tragédias, sinto hoje que o meu maior castigo é ser protagonista da minha própria história, presenciando os entes queridos partirem e tendo que continuar a viver. Eles eram o maior motivo da minha existência!

Enfim, a vida seguiu em frente... Eu, já formada no curso de licenciatura plena em educação física, continuei trabalhando como professora e como atleta na modalidade de atletismo. No momento, sou diretora de uma escola pública estadual em Diadema (SP).

Depois de ter feito ensino médio em escola pública, eu me interessei por trabalhar na educação. Sempre gostei muito de trabalhar em escola, com os alunos. Esse gostar veio comigo desde a infância. Quando criança, a figura da diretora me marcou muito, pois, além de ela ser uma pessoa justa, séria, responsável, falava tudo de um modo que soava como oportunidades de aprendizado para mim, a tal ponto que ficava muito feliz, quando me encaminhavam para a diretoria para ouvir “seus sermões”.

Fora isso, a diretora frequentava semanalmente minha casa, pois minha mãe era sua manicure: ficava eufórica com sua chegada, pois a admirava muito, queria ser como ela. Por adorar brincar de escola, meus pais me presentearam com uma lousa que passou a ser o meu brinquedo favorito!

Pratiquei atletismo durante grande parte da minha vida. Minhas especialidades eram: 100 m, 2.000 m, 400 m, revezamentos 4x100 m, 4x400 m. Atuei em competições colegiais, nacionais e internacionais. Da adolescência ao veterano. Em 1991, ingressei na carreira do magistério, trabalhando, simultaneamente, em empresa privada.

No ano de 2000 ingressei como professora do ensino fundamental na rede estadual de ensino de São Paulo e, sete anos depois, saio da empresa privada onde

trabalhava como coordenadora de academia e líder de esportes, pois optei por continuar somente como funcionária pública do estado de São Paulo assumindo a coordenação pedagógica em uma nova unidade escolar em outubro de 2007. Nesta escola, no início do ano seguinte, perco meu cargo de coordenadora pedagógica momentaneamente e retorno a ele no mês seguinte na mesma escola.

Era uma escola nova, situada na periferia de Diadema e os alunos eram quase todos egressos de escolas vizinhas. O espaço físico desta nova escola era muito favorável e ela fora construída graças à luta da comunidade local. Apesar de vários aspectos favoráveis, ao chegar à escola observei que os resultados quanto ao ensino e aprendizagem eram muito ruins, e muitos pais estavam ausentes da escola. Foi um grande desafio recuperar a autoestima, tanto dos professores quanto dos alunos, da família, pois a exposição da mídia em relação aos resultados da avaliação externa da escola foi lamentável.

Inicialmente, havia muita resistência por parte dos professores, mas o comprometimento com o ensino também foi fundamental para a grande mudança conquistada por todos. Nos anos de 2008 e 2009, alcançamos os resultados das metas propostas pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (SEE/SP), sendo que em 2009 a escola foi considerada a terceira melhor no ranking do Estado de São Paulo. No entanto, após dois anos e meio na coordenação pedagógica, por alterações decorrentes na troca da direção da escola, uma vez que meu cargo era por designação, perco este cargo na escola.

Logo em seguida, no ano de 2010, sou convidada para assumir a direção em outra escola, também em Diadema. A escola situava-se numa comunidade escolar com uma rotatividade grande na gestão, pois a administração escolar praticamente ficava nas mãos dos funcionários antigos. O convite para assumir a direção foi feito via telefone. Fiquei surpresa, mas, ao mesmo tempo, era uma oportunidade de realizar o meu sonho de criança: o de ser diretora de escola. Aceitei o convite, mas uma pergunta me atormentava: serei capaz de assumir tal desafio?

A experiência como diretora desta escola trouxe-me desafios como, por exemplo, ter de lidar com problemas corriqueiros existentes nas relações interpessoais entre os atores – gestores públicos dos órgãos do estado, professores, funcionários, estudantes, familiares e comunidade do entorno da escola – que compõem essa comunidade escolar, cuidando também de arranjos e mazelas

criados na rotina e que de certa forma ocasionam situações difíceis de resolver na convivência do dia a dia.

Para enfrentar tais desafios, minha atitude foi a de buscar diminuir os conflitos existentes, tentando realizar um trabalho que privilegiasse o diálogo nas relações interpessoais, no convívio entre todos. Com isso, foram criadas estratégias de aproximação para uma maior interação entre escola e família, procurando abrir as portas da escola para realização de parcerias com familiares e representantes da comunidade local, como, por exemplo, empresas, comércio, órgãos públicos, como a Secretaria da Cultura do município.

No ano de 2013, decidi que necessitava investir na minha formação acadêmica de forma que pudesse ter mais subsídios no exercício como gestora da escola. Ingressei no Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais da Universidade Nove de Julho. Durante o curso, optei por desenvolver o trabalho de pesquisa sobre a experiência realizada na gestão dessa escola.

Diante do exposto, este trabalho de pesquisa trata de sistematizar as ações da equipe gestora (diretora, vice-diretora e coordenadora pedagógica), em parceria com os professores, para fortalecer a participação dos familiares na escola, pois entendemos que a relação escola-comunidade contribui na melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem e no desenvolvimento dos processos democráticos da escola.

## INTRODUÇÃO

A participação dos pais e da comunidade é fundamental para o processo de construção de uma gestão participativa e democrática na escola. Compreende-se que os princípios dessa gestão tornam-se referências para ações coletivas e individuais, permitindo o desenvolvimento do trabalho de toda a comunidade escolar no âmbito administrativo e pedagógico. Nesse sentido, não se pode deixar de considerar aspectos integrantes deste âmbito, tais como: currículo, processo de ensino e aprendizagem; recursos humanos e financeiros; legislação e normas jurídico-administrativas; interação família-comunidade.

A parceria da escola com a família é o foco principal deste estudo, tendo em vista a qualidade social da educação que se pretende construir para que esse espaço possa cada vez mais fazer sentido na vida das crianças e adolescentes, mas também na vida dos profissionais e familiares que fazem parte desta comunidade escolar.

Como hipótese afirma-se que a parceria da escola com a família estimula a participação dos familiares, gerando maior aproximação nas relações interpessoais, na motivação dos profissionais da escola e, conseqüentemente, pode provocar mudanças no desempenho da aprendizagem dos estudantes. E, também, argumenta-se que as ações da gestão são fundamentais para provocar comprometimento de todos os envolvidos.

Na Declaração Mundial sobre a sobrevivência, a proteção e o desenvolvimento da criança nos anos 90, conforme Kaloustian (2008, p. 8), a família é compreendida nos seguintes termos:

A família é a principal responsável pela alimentação e pela proteção da criança, da infância à adolescência. A iniciação das crianças na cultura, nos valores e nas normas de sua sociedade começa na família para um desenvolvimento completo e harmonioso de sua personalidade, a criança deve crescer num ambiente familiar numa atmosfera de felicidade, amor e compreensão. Portanto, todas as instituições da sociedade devem respeitar e apoiar os esforços dos pais e de todos os demais responsáveis para alimentar e cuidar da criança em um ambiente familiar.

Para Szymanski (1995, p. 23, grifo do autor),

[...] o mundo familiar é palco de múltiplas interpretações. Produz “teorias” ambíguas e incompletas que descrevem *aquele* mundo particular de relações. Exemplos de tais generalizações: “mulheres são...”; “homens são...”; os filhos devem...”; “só existe amor se...houver concordância irrestrita”, ou, “...se o afeto for demonstrado de tal ou tal maneira”, ou, “se eu for boazinha, concedendo sempre”; “casamento é...”, e assim por diante

esse discurso vai sendo construído em cada mundo familiar, dando-lhe uma feição própria, mesmo que sob um só modelo.

Observamos que o modelo de constituição de família enfatizado pelos professores é baseado numa concepção que estabelece uma relação direta entre condição de pobreza e família, ou seja, para eles as famílias e os estudantes não se adequam ao padrão familiar nuclear desejável. Na escola, atribui-se à família a responsabilidade pelos problemas, dificuldades enfrentadas pelos alunos e pelo baixo desempenho obtido no seu processo de aprendizagem.

Esta visão que, em geral, os profissionais da escola têm a respeito das famílias é constante no dia a dia escolar, cabendo à equipe gestora propiciar espaço de reflexão e debate, buscando conhecê-las, ao invés de julgar, estabelecendo relações que aproximem essas pessoas para a tomada de decisão coletiva nas dimensões administrativas e pedagógicas. Ou seja, é preciso que todos os atores assumam o compromisso com a aprendizagem e a formação das crianças e adolescentes dessa comunidade.

Grande parte das famílias de nossos alunos é constituída de filhos de pai diferente e/ou ausente da vida familiar, com apenas a mãe para cuidar, trabalhar e administrar a casa. Independentemente do arranjo familiar, a família é também responsável por proporcionar condições para a formação da criança desde pequena, em sua convivência, contribuindo para o seu desenvolvimento.

Segundo a Constituição Federal de 1988, a educação é um direito a que todos devem ter acesso, tendo como responsabilidade o Estado e a Família<sup>1</sup>. Entende-se que para garantir o pleno desenvolvimento das potencialidades das crianças e dos adolescentes é necessário incluir toda sociedade colaborando no processo educacional, buscando construir formas adequadas e justas para o exercício da cidadania e a inserção no mundo do trabalho.

Considerando a importância da educação escolar inserida no contexto de toda a sociedade brasileira, a Lei de Diretrizes e Bases (Lei n.º 9.394/96) deve fazer parte do cotidiano escolar por meio de práticas democráticas que favoreçam a participação de funcionários, pais, equipe gestora, alunos, professores, tendo em vista a consolidação de uma escola democrática.

---

<sup>1</sup> Art. 205. 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.

Compreende-se, assim, como imprescindível a participação das famílias e da comunidade no processo educativo. Nessa perspectiva, o papel dos professores é fundamental para um trabalho construtivo/participativo com vistas a uma proposta coletiva, incluindo a família na tomada de decisão e, conseqüentemente, criando oportunidades para a conquista da cidadania mais ampla.

A interação entre família e comunidade no interior da escola é prevista na LDB de 1996, no artigo 12, inciso VI, onde se estabelece que os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”. E no artigo 14 da LDB está previsto que

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).

A partir das conquistas obtidas com a Constituição de 1988<sup>2</sup>, educadores de várias partes do Brasil, preocupados e interessados em assegurar a educação como direito de todos, realizaram, ainda na década de 1980, um movimento de discussão e elaboração do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), o qual foi aprovado em 1990. Conforme o artigo 4 do ECA:

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.

Parágrafo único. A garantia de prioridade compreende:

- a) primazia de receber proteção e socorro em quaisquer circunstâncias;
- b) precedência de atendimento nos serviços públicos ou de relevância pública;
- c) preferência na formulação e na execução das políticas sociais públicas;
- d) destinação privilegiada de recursos públicos nas áreas relacionadas com a proteção à infância e à juventude. (BRASIL, 1990).

Embora o ECA já tenha completado os seus vinte quatro anos, ainda nos dias atuais continua despertando muita polêmica entre os brasileiros que têm um entendimento de que esse instrumento legal privilegie apenas os direitos e não os

<sup>2</sup> Art. 227. É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão. (Redação dada Pela Emenda Constitucional n.º 65, de 2010).

deveres, o que mostra que seria importante serem criados pelos representantes do Estado e da sociedade civil espaços de reflexão e discussão sobre a natureza deste estatuto, pois não se pode negar sua importância como garantidor dos direitos das crianças e adolescentes e como orientador de muitas decisões políticas para a sua proteção e defesa.

Se, por um lado, esses marcos legais – CF, LDB e ECA – contribuíram para o processo de construção de uma escola democrática e de uma educação como direito de todos com qualidade social; por outro lado, uma observação mais acurada no interior das escolas ainda mostra poucos avanços em relação à própria gestão e à participação da família no cotidiano escolar.

Em 2013, assumindo a direção de uma escola pública, a pesquisadora percebeu que as relações interpessoais encontravam-se fragmentadas, com a presença de atitudes individualistas entre os diferentes profissionais e que a consequência era uma postura descompromissada com o processo educacional como um todo. A indiferença em relação ao outro observado no interior da escola estendia-se também às famílias dos alunos, contribuindo para o modelo de uma sociedade excludente tal qual a que vivemos.

Assim, este estudo tem por objeto de investigação ações realizadas pela equipe gestora que têm contribuído para o fortalecimento da participação da família na escola, na perspectiva da gestão democrática.

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar ações realizadas pela equipe gestora que têm contribuído para fortalecer a participação da família na escola. E os objetivos específicos são:

- a) identificar como a equipe gestora, em parceria com os professores, estabelece estratégias em ATPC que possam contribuir com o planejamento e realização de encontros sistemáticos com os familiares.
- b) compreender se os encontros realizados com os familiares trouxeram contribuições mais efetivas para a melhoria e qualificação da sua participação na escola.

O universo de pesquisa é uma escola estadual de ensino fundamental e médio, localizada na cidade de Diadema (SP). Nela, a pesquisadora também atua como diretora. São sujeitos participantes: professores, professoras, estudantes, familiares, funcionários de apoio, vice-diretora, diretora e coordenadora pedagógica.

## 1 CONTEXTUALIZANDO O MUNICÍPIO E O BAIRRO DA ESCOLA

Os dados publicados pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) mostram que a população de Diadema, em 2013, é de 406.718 habitantes, sendo então o décimo quarto mais populoso do estado e o 55º do Brasil. A cidade se localiza na região Sudeste do país e pertence à região metropolitana de São Paulo e à região do Grande ABCD. Com uma área de 30.796 km².

Antes de sua emancipação como município, Diadema era uma cidade subordinada ao município de São Bernardo do Campo. No seu percurso histórico, grande parte de suas terras pertencia a Ordem Religiosa da Companhia de Jesus. Famosa por suas olarias e carvoarias, servia de passagem para os comerciantes. Pela proximidade com a Mata Atlântica, no passado, os lotes vendidos atraíam a atenção das famílias mais abastadas, pela beleza natural, e as mais pobres pelo baixo valor dos lotes.



**Figura 1 – Estrada Vila Conceição, por onde passaram os bandeirantes em demanda do sertão de Embu a procura de ouro de aluvião no Rio São Lourenço**

Fonte: Wikipedia, 2014.

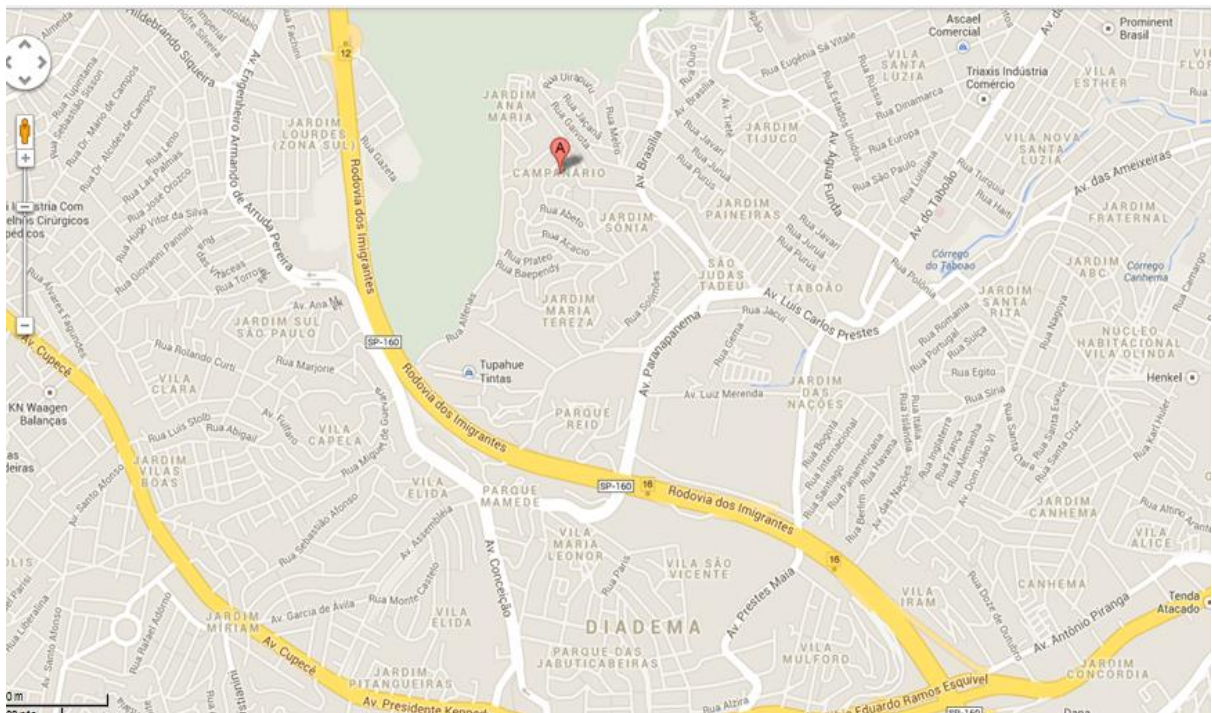


**Figura 2 – Cidade de Diadema, Centro**

Fonte: Wikipedia, 2014.

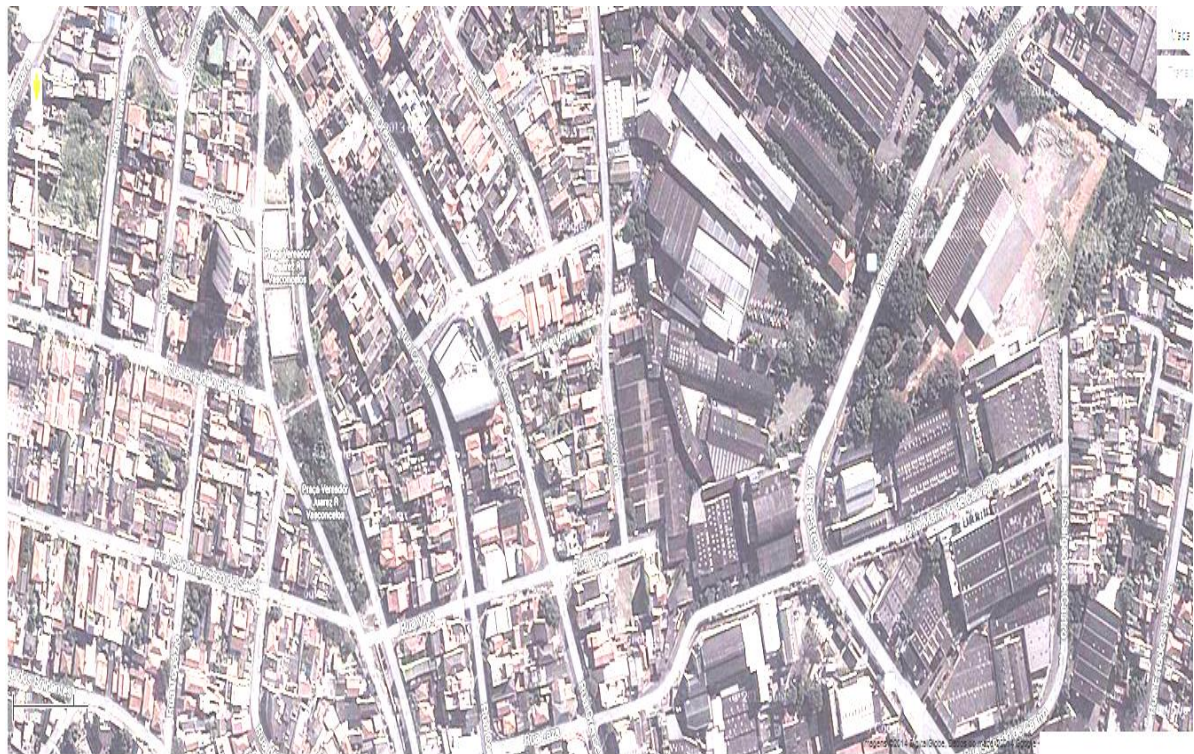
Segundo dados do site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010), Diadema possui 117.379 domicílios particulares ocupados, 24.616 domicílios particulares ocupados em aglomerados subnormais, 1.739 domicílios particulares permanentes. Ainda segundo este órgão, há 100.847 domicílios particulares permanentes em áreas urbanas com ordenamento regular, por forma de abastecimento de água e existência e características do entorno, rede geral de distribuição de iluminação pública, declarados existentes, e 1.039 declarados não existentes; 117.082 domicílios tinham água canalizada e forma de abastecimento de água, e 286 domicílios particulares permanentes não tinham água canalizada e forma de abastecimento de água; 112.817 domicílios particulares tinham abastecimento de água em pelo menos um cômodo. Referente ao esgotamento sanitário, 100.244 domicílios não têm esgoto a céu aberto, 1.642 domicílios estão irregulares com esgoto a céu aberto, e 4.755 domicílios sem declaração.

As figuras 3 e 4 abaixo correspondem ao mapa e à vista panorâmica que indicam a localização da escola na cidade de Diadema:



**Figura 3 – Mapa da região de Diadema em que a escola está localizada**

Fonte: Google Maps, 2014



**Figura 4 – Mapa da região de Diadema em que a escola está localizada**

Fonte: Google Maps, 2014

## 2 A ESCOLA PLÁCIDA BELOTTI<sup>3</sup> NO BAIRRO PARQUE REID EM DIADEMA

Em Diadema, as olarias faziam parte das atividades comuns existentes na cidade, que com o tempo passaram por um processo de desativação, tendo como seu término terrenos abandonados e cercados por arames farpados. A escola Plácida Belotti foi uma reivindicação da comunidade do Parque Reid para que fosse construída num desses terrenos de uma olaria desativada.

A comunidade formada, na maioria, por famílias numerosas de imigrantes nordestinos e mineiros, era oriunda da favela do Vergueiro, em São Paulo, e que foi desativada pelo prefeito da época. As famílias vieram para Diadema atraídas pelos terrenos de baixo valor, com área composta por loteamentos.

No início da construção do bairro Parque Reid, muitas eram as dificuldades, com o acesso precário devido a um meio de transporte insuficiente, atendimento à saúde inexistente, comércio distante. Mesmo diante de tantas adversidades, as famílias tinham uma grande preocupação em matricular seus filhos numa escola.

Assim, os moradores juntaram-se formando uma Associação de Amigos do Bairro para que, fortalecidos e unidos, pudessem conquistar a tão sonhada escola para seus filhos. Por meio de constantes reuniões realizadas pela Associação, na busca de melhorias para o bairro, as ruas foram asfaltadas.

Após várias tentativas para a construção da tão sonhada escola pública, os moradores resolveram levar uma reivindicação, juntamente com um abaixo-assinado de toda a comunidade, para que a Prefeitura doasse um terreno para a construção da escola.

Enfim, em 1979, a comunidade finalmente conquista o tão sonhado terreno. A Prefeitura do município conseguiu que o Governo do Estado de São Paulo construísse uma escola pública de ensino fundamental I.

No início, a composição dos alunos era formada por moradores locais, mas com o tempo sofreu mudanças, pois, por se tratar de uma construção nova, chamou a atenção também de comunidades próximas.

Os moradores da comunidade local ficaram satisfeitos com a conquista e as famílias participavam assiduamente das reuniões de pais, Conselho de Escola,

---

<sup>3</sup> A escola Plácida Belotti corresponde ao nome fictício da unidade escolar, atribuído pela pesquisadora. Os nomes dos sujeitos da pesquisa também foram substituídos por nomes fictícios.

Associação de Pais e Mestres (APM), atividades culturais, constituindo-se, assim, nos verdadeiros parceiros da escola. Após um ano de existência, a escola passou a oferecer também o ensino fundamental II.

Mas, com o passar dos anos, a convivência foi tornando-se muito difícil, o que fez com que a comunidade do bairro se distanciasse da escola. Muitos familiares transferiram seus filhos para outras unidades escolares devido à transformação que se deu negativamente no interior da unidade escolar, com a entrada de muitos alunos com modos diferenciados. As brigas internas eram constantes. A comunidade estava desanimada: a escola já não era a mesma, o alunado mudou e com ele os valores desejados de constituição de uma relação de parceria entre a escola, família e comunidade. Além disso, havia constantes mudanças que afetavam a rotina da escola: frequentes trocas da equipe gestora, instabilidade no quadro de docentes e funcionários. Resultando disso tudo a deterioração da escola.

A partir daí, por anos sem alteração significativa na organização e funcionamento da escola, a evasão escolar foi inevitável, pois a administração da escola inexistia. Conforme Paro (2000, p. 7),

Administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada tem a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los.

Apesar dos esforços da Diretoria de Ensino em manter os alunos na escola, a situação chegou a tal ponto que a escola passou a ser considerada pela Secretaria de Educação de São Paulo, após a avaliação externa do Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) e índices de evasão do alunado em 2010, como escola prioritária e de alta vulnerabilidade, expressão utilizada para se referir às escolas merecedoras de maior atenção e cuidados para conter a evasão e a deterioração do espaço físico que compromete a qualidade de ensino.

Neste emaranhado de problemas, quando a pesquisadora assumiu a direção da escola, em 2010, encontrou uma realidade escolar com alto índice de evasão de alunos, com grande rotatividade de profissionais na equipe gestora, professores

desanimados diante das condições de trabalho, alunos descompromissados com a escola e com o estudo, brigas constantes entre eles, uso de drogas nas dependências da escola. Era assustador o número de alunos que não entravam em sala de aula e ficavam de fora para “badernar”. Os verdadeiros administradores da escola eram os funcionários mais antigos.

A estrutura física absolutamente precária e a comunidade ausente totalmente, distante da vida escolar dos filhos e do que acontecia no interior da escola. Enfim, uma unidade escolar em busca de sua própria identidade.

Quanto à organização do ensino, em 2010, manteve-se o ciclo II, ampliando-se o ensino médio e a educação de jovens e adultos (EJA). Retomou-se o ciclo I, além dos demais níveis de ensino em funcionamento.

Como a escola encontrava-se absorvida pela rotina negativa de um caos, havia a necessidade de renovar, em seu contexto escolar, suas práticas pedagógicas, estimular a revitalização do trabalho escolar, juntamente com a interação dos pais.

Segundo afirma Mosé (2013, p. 31),

Vivemos, enfim, uma transformação que chegou muito rapidamente, que aproximou pessoas, mas não diminuíram de modo significativo as desigualdades econômicas, e isso gerou ainda mais caos social, mais violência. Uma boa metáfora para o que estamos vivendo é a troca de casca do caranguejo. Quando um caranguejo cresce, quando se torna maior, perde sua casca e sobre a pele já se desenha uma nova, mas é apenas um desenho. Enquanto essa nova casca não endurece, criando o escudo protetor próprio dos crustáceos, o caranguejo deve se proteger dos ataques de outros animais. Nossa sociedade está trocando de casca. Uma nova casca já se configura, já podemos vê-la, mas ela ainda não tem consistência suficiente. Vivemos uma transição, temos um pé no futuro e outro na barbárie.

Nesta escola, a relação entre os alunos e a convivência no interior da escola sempre foi considerada como desrespeitosa e violenta. A título de exemplo, logo nos primeiros dias na direção da escola, enquanto a diretora conversava com uma professora em sua sala, foram surpreendidas, com um galho de árvore sendo atirado pela janela. Outra prática comum dos alunos na escola era a de pegar as cadeiras das salas de aula para tomar banho de sol no intervalo e alguns chegavam mesmo a pular os muros para vender drogas e encontrar as namoradas.

Algumas situações eram constantes em todos os períodos, como: bombas estouradas nos banheiros, corredores; vidros, lâmpadas, privadas, portas,

fechaduras constantemente quebrados; curto-circuito na caixa de força central da escola para que o período de aula fosse interrompido; compra de pizzas, lanches, refrigerantes, doces, etc., pelos alunos em período de aulas, sendo os mesmos passados por debaixo do portão principal (eles ligavam e seus pedidos levados até a escola); alunos fora de salas de aula; retirada dos fios que davam acesso ao portão do estacionamento; entupimento das fechaduras e cadeados; retirada de refletores; necessidades fisiológicas realizadas no interior do estacionamento e quadra da escola; o portão eletrônico que dava acesso ao estacionamento e ao interior da escola constantemente era aberto, tornando o acesso à escola vulnerável e com uma danificação constante dos tetos das salas de aula, portas dos banheiros retirada dos vasos sanitários do seu local de origem e transferidas ao pátio da escola; acesso de pessoas estranhas no interior da escola; brigas entre funcionários e alunos; roubo de materiais de alunos, por exemplo, celulares; guerra de merenda, provocando tumulto e brigas; quebra de cadeiras e carteiras; sucos, frutas que eram atirados nas privadas após seu uso provocando constante entupimento das privadas; pichações das paredes da escola. A tentativa de levar papel higiênico para os banheiros feminino e masculino era inútil, pois colocavam fogo, rasgavam, sumiam com o rolo.

No refeitório, na hora do intervalo dos alunos, as funcionárias tinham o costume de ficarem paradas em frente da porta para tentarem segurar os alunos. Segundo elas, essa era a melhor maneira de organizar para que não houvesse invasão dos alunos na fila. Além disso, com certa frequência, havia o uso de drogas pelos alunos no interior da escola.

Na tentativa de minimizar as agressões verbais, não só por parte dos alunos, mas principalmente por parte de professores e funcionários, o trabalho da reorganização da escola como espaço de estudo e trabalho foi árduo. A Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo (ATPC), cuja proposta é abrir espaço para a problematização das questões mais urgentes, que afetam a organização e o processo de ensino-aprendizagem, havia se transformado em espaço ocioso para se fazer coisas alheias ao trabalho educacional.

Diante do exposto, foram levantados, pela equipe gestora, resultados e projetos da escola como estratégia de um resgate histórico para a construção da sua identidade. Afinal, quem não gostaria de colocar seu filho em uma escola que

oferece condições de ensino, de recursos físicos, financeiros e humanos e que dê tranquilidade, segurança e confiança? Garcia (2011, p. 128) relata:

Quando comecei a trabalhar na escola “Zacaria” (1996), uma questão que me deixava absolutamente angustiada era constatar que a então diretora, por se tratar de uma escola pública na periferia de São Paulo, concebia não só a “Zacarias”, mas todas as escolas públicas como sendo para gente pobre, miserável e sem futuro.

Iniciou-se tentando conhecer quem era essa comunidade que fazia parte do contexto da escola, mas se julgava à margem deste mesmo contexto. Foi realizada uma pesquisa para conhecer melhor a comunidade escolar (alunos, professores, coordenadores, funcionários, pais e famílias) e, de posse desses dados, foram delineadas com mais objetividade as metas e esforços. A resistência de alguns professores foi imediata, mas era uma etapa necessária para criar condições para um ambiente escolar satisfatório para todos. Nas palavras de Freire (1993, p. 25),

Educar e educar-se na Prática da liberdade é tarefa daqueles que sabem que pouco sabem – por isso sabem algo e podem assim chegar a saber mais – em diálogo com aqueles que, quase sempre, pensam que nada sabem, para que estes, transformando seu pensar que nada sabem em saber que pouco sabem, possam igualmente saber mais.

Buscou-se identificar se os pais acompanhavam as avaliações de seus filhos e os planos de ensino dos professores; se os professores eram bons em sala de aula, se as aulas eram monótonas, se havia atrasos, faltas e; se os alunos possuíam computadores. Os professores diziam que as pesquisas que eram solicitadas não eram entregues pelo fato de os alunos não possuírem tal ferramenta e, também, afirmavam que os pais não tinham interesse pelos filhos e tampouco em ajudar a escola. Enfim, desejava-se saber qual o nível de satisfação de todos os segmentos da unidade escolar, além de saber quantas pessoas moravam na casa, se havia água encanada, tratamento da rede de esgoto etc.

Uma das constatações foi que, mesmo com professores e funcionários sem ligação nenhuma com a comunidade, os alunos e seus pais respeitavam os docentes, buscando dividir com eles a responsabilidade pela educação de seus filhos. Percebemos uma maior participação dos pais para aconselhamentos com alunos, apesar da resistência de alguns professores que desacreditavam em nossos alunos.

A escola atualmente é constantemente parabenizada pela transformação que ocorreu nos últimos anos, embora a movimentação dos alunos pelos corredores, por

qualquer motivo, ainda continue constante, apesar da nossa intenção constante em conscientizá-los sobre a novidade de termos um ambiente de trabalho e estudo respeitoso com todas as pessoas da escola. Nossa principal tarefa tem sido a conscientização dos alunos pela busca de um aprendizado com qualidade. Em 2014, há 650 alunos frequentes e na última reunião do ano de 2013 com os pais, 300 estavam presentes.

Nas atividades iniciais do ano letivo de 2013, ao construir com o grupo de educadores a definição das metas, ocorreu uma situação na primeira semana de trabalho que veio em boa hora para mudar o contexto da unidade escolar, qual seja: um princípio de incêndio na escola provocado por alguns estudantes. A diretora considerou que o incidente não poderia ser banalizado e tomou a iniciativa de conversar com a dirigente regional e a supervisora. A supervisora declarou que não seria possível ajudar muito, afirmando: “Você tem que fazer algo que eles nunca esperariam que fizesse, mas não sei o quê!”. Na escola, risos e colocações irônicas. Uma funcionária comentou que depois de tantos anos naquela escola fora a primeira vez que tal situação ocorria.

Para Canário (2013, p. 314),

As pessoas se revoltam contra a escola, embora essa revolta não seja no mundo inteiro, pode assumir a forma de absenteísmo, da evasão, do desafio aos professores e a autoridade escolar, do desinteresse total pelo trabalho escolar.

Tínhamos que tornar os problemas claros, precisos, explícitos. A partir daí, tentar resolvê-los. A diretora da escola, como elemento importante na gestão, procurou compreender os fenômenos que afetavam o entorno da escola para, frente a eles, se dedicar na finalidade fundamental da mesma, ou seja, promover condições para que os educandos aprendam e se desenvolvam.

A busca sempre foi por uma gestão comprometida, com educadores motivados, acreditando no trabalho individual e coletivo, respeitando as inquietações e os limites, mas que essas pudessem ser discutidas, compartilhadas em uma ação coletiva sem perder o foco principal, qual seja: a ação educacional e a aprendizagem do aluno.

Tudo isso desencadeou a necessidade de investigar o fortalecimento da participação dos pais na escola por meio de ações realizadas pela equipe gestora. Assim, esse trabalho está organizado nos capítulos a seguir:

O capítulo 1 tem por objetivo esclarecer o percurso da pesquisa-intervenção na escola Plácida Belotti. Procuramos descrever os momentos da pesquisa e como foram sendo sistematizados pela pesquisadora os processos vivenciados nas ATPCs e nos Encontros Família/Escola.

No capítulo 2, refletimos a respeito da gestão democrática e participativa na escola, tomando como base referências de autores como Paulo Freire, Vitor Paro, José Carlos Libâneo, que a discutem numa perspectiva crítica. À luz dessa reflexão, apresentamos nossas análises sobre o processo de pesquisa-intervenção envolvido na revitalização do espaço da ATPC, que teve como eixo central a construção de um trabalho coletivo voltado para o fortalecimento da participação dos familiares na escola. Destaca-se a ação da equipe gestora em criar condições formativas em ATPC para que os professores refletissem sobre as práticas escolares e também assumissem a responsabilidade de ampliar e fortalecer a participação da família na escola por meio do planejamento e realização de encontros mensais com familiares.

O capítulo 3 analisa os processos criados pela equipe gestora e professores para fortalecer a participação da família na escola. São evidenciados os processos vivenciados em cada um dos quatro Encontros Família/Escola, destacando os seguintes aspectos: como a escola procurou desenvolver uma escuta sensível e diferenciada junto às famílias; como foi se dando o processo de mudança na forma de participação dos familiares: de um ouvinte passivo para uma posição ativa, que expressava insatisfação e também contentamentos; os limites e as possibilidades da participação da família na escola, tendo em vista o desenvolvimento de cada um dos encontros e, por meio dos registros feitos deles, a revelação de conteúdos indicadores de conflitos, idas e vindas, descobertas, encantamentos, frustrações, produções coletivas, pequenas lutas pactuadas, tornaram-se valiosas conquistas no exercício da autonomia possível, alimentando esperanças para a permanente construção da desejada gestão democrática e participativa na escola.

## **CAPÍTULO 1. AÇÃO-REFLEXÃO-AÇÃO: O PERCURSO DA PESQUISA NA ESCOLA PLÁCIDA BELOTTI**

É peculiar aos seres humanos de diferentes épocas históricas buscarem respostas para suas inquietações por meio da ciência. Utilizando-se do pensamento, o homem procura estabelecer relações entre o certo e o errado, o verdadeiro e o correto e o real e a ficção, para obter maior clareza sobre os fatos e acontecimentos da realidade científica.

Severino (2000, p.18) define metodologia científica como sendo:

[...] um instrumental extremamente útil e seguro para a gestação de uma postura amadurecida frente aos problemas científicos, políticos e filosóficos que nossa educação universitária enfrenta. [...] São instrumentos operacionais, sejam eles técnicos ou lógicos, mediante os quais os estudantes podem conseguir maior aprofundamento na ciência, nas artes ou na filosofia, o que, afinal, é o objetivo intrínseco do ensino e da aprendizagem universitária.

Quando se fala em pesquisa, referimos a todo tipo de estudo minucioso que demonstra cautela e preocupação a todos os detalhes e informações. Podemos afirmar que a investigação-ação, nas últimas décadas, comporta amplo recorte de abordagens teórico-metodológicas: pesquisa-ação, pesquisa-participante, pesquisa colaborativa, estudo de caso.

O desenvolvimento da pesquisa-ação entre os estudiosos ainda gera divergências. Alguns reconhecem a sua cientificidade, na perspectiva da pesquisa qualitativa, defendendo a produção do conhecimento centrado na reflexão da prática. Outros continuam desacreditando no seu potencial de caráter científico uma vez que consideram válidos os fundamentos da pesquisa quantitativa cujos critérios de cientificidade não podem ser comparados com os da pesquisa qualitativa.

No estudo de uma pesquisa qualitativa, segundo os conceitos referenciados por Ludke e André (1986, p. 13),

Os dados coletados são predominantemente descritivos. O material obtido nessas pesquisas é rico em descrições de pessoas, situações, acontecimentos, incluem transcrições de entrevistas e de depoimentos, fotografias, desenhos e extratos de vários tipos de documentos. Citações são frequentemente usadas para subsidiar uma afirmação ou esclarecer um ponto de vista. Todos os dados da realidade são considerados importantes. O pesquisador deve assim atentar para maior número possível de elementos presentes na situação estudada, pois um aspecto supostamente trivial pode ser essencial para melhor compreensão do problema que está sendo estudado.

O Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE) tem como principal linha de trabalho o processo de pesquisa e de intervenção, cujo objetivo é o de garantir o diálogo entre teoria e prática em seus projetos científicos. Quanto à pesquisa-intervenção, Mafra (2013, p. 13) afirma que, para garanti-la,

[...] é necessário que o objeto a ser investigado esteja diretamente vinculado as demandas concretas da educação, nas esferas escolares da gestão, das práticas pedagógicas ou das práticas políticos sociais. O produto que daí resulta pode ser tanto uma proposta de intervenção na realidade quanto a apresentação de subsídios teórico-práticos para melhor qualificar a ação educativa. Assim, um projeto de pesquisa e intervenção não se confunde com as metodologias das pesquisas participativas (pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.), embora estas possam dele fazer parte, obviamente.

No que se refere ao trajeto metodológico traçado pelo Programa, na perspectiva de Freire (2001), toma-se como eixo orientador a ideia de que os sujeitos são capazes de construir autonomia por meio do diálogo e elaboração de estratégias para o seu cotidiano. Nesse sentido, entende-se que o processo investigativo aconteça por meio da problematização e da reflexão sobre a prática. No percurso da pesquisa, os dados empíricos levantados a partir da problematização e reflexão feitas vão sendo sistematizados em diálogo com o referencial teórico que fundamenta o estudo. A teorização dos conhecimentos vai se dando nesse processo que não é linear, mas, sim, dialético (DEMO, 2012), possibilitando ao pesquisador e aos sujeitos envolvidos com a investigação que fortaleçam as suas concepções e práticas escolares por meio da ação-reflexão-ação.

A pesquisa-intervenção aqui realizada abrangeu diversos procedimentos para levantamento de dados junto aos professores que atuam no ciclo II do ensino fundamental e no ensino médio. Um dos procedimentos foi a utilização do espaço da ATPC, ou seja, do lugar de formação continuada em serviço para que a diretora-pesquisadora, juntamente com a coordenadora pedagógica e vice-diretora, pudessem criar condições de estudo, problematização, reflexão, análise e sistematização de conhecimentos com os professores (e não para eles) de modo a planejarem ações conjuntas que intensificassem a participação dos familiares no contexto da unidade escolar a favor do aprendizado dos alunos.

A intervenção no ATPC foi fundamental para a realização de outro procedimento utilizado na pesquisa-intervenção pela diretora-pesquisadora, que juntamente com a coordenadora pedagógica, vice-diretora e 20 professores

assumiram o desafio de propor mudanças na forma como as reuniões de pais foram realizadas até o 1º semestre de 2013. Com a intervenção de todos esses profissionais, envolvidos de forma coletiva e participativa, foi possível transformar as tradicionais "Reuniões de Pais" em "Encontros de Familiares", com propostas de pautas que fossem ao encontro dos desejos e das necessidades apresentadas por eles.

A diretora-pesquisadora assumiu simultaneamente os papéis de mediadora das ações que foram desenvolvidas e de observadora e sistematizadora dos conteúdos (depoimentos, registros escritos, audiogravados) que emergiam nos encontros semanais de ATPC com os professores e nos encontros mensais com os familiares, durante o 2º semestre de 2013. Tal postura permitiu à pesquisadora sistematizar conhecimentos com rigor metodológico de forma a refletir e agir sobre e na realidade escolar investigada.

Verificou-se que a pesquisa-intervenção acabou contribuindo na formação e na mudança de postura dos atores envolvidos, os quais se mostraram mais disponíveis para a realização das atividades de forma participativa e coletiva.

A pesquisa-intervenção no espaço de ATPC possibilitou captar as dificuldades que são encontradas no cotidiano escolar para convertê-las em questionamento para a reflexão sobre as práticas e, posteriormente, para a realização de novas ações pelos atores envolvidos.

Na escola pesquisada houve várias intervenções que foram realizadas no cotidiano da unidade escolar para tentar resolver vários problemas envolvendo educadores e estudantes. Buscou-se, através do ATPC, a formação continuada de professores como um meio de trabalhar os problemas e chegar a uma decisão coletiva. Neste processo, percebeu-se que a formação inicial dos professores, embora em nível superior, não apresentava a formação teórica e prática para promover mudanças que a realidade solicitava.

Nas reuniões de ATPC buscou-se construir uma relação interpessoal democrática, embasada na concepção de que só se aprende convivendo e sendo agente desta participação. Isso foi acontecendo, por meio de trocas de experiências, leituras, reflexões, discussão sobre a prática, e o conhecimento foi sendo sistematizado, na perspectiva da ação-reflexão-ação, para que a tomada de decisão fosse realizada pela coletividade com consenso e transparência.

No processo foi ocorrendo uma mudança na rotina da ATPC, com a manifestação de diferentes pontos de vista, reflexão e discussão sobre as questões cotidianas, ou seja, um ambiente onde a expressão de ideias começou a se manifestar livremente sendo aceita com a participação de todos.

Segundo Garcia e Serralheiro (2005, p. 30),

A relação entre democracia e educação por mais que seja citada em documentos oficiais e em pesquisas, ainda não alcançou outros setores da escola como cultura e currículo. Até hoje as concepções de sociedade e democracia não constituem parte dos currículos nem dos projetos de cultura do ensino fundamental.

A pesquisadora-diretora, envolvida neste movimento junto com o coletivo da escola, foi criando uma situação para que a participação dos pais na escola fosse mais desenvolvida. Nasceu, assim, a proposta de transformar as Reuniões de Pais e Mestres, realizadas e determinadas pela Secretaria de Estado da Educação, em encontros periódicos com os familiares, cujo planejamento e preparação fosse realizado na própria ATPC. Tudo isso com a intenção de buscar, como afirma Contreras (2012, p. 219), “[...] a ideia de autonomia, entendida como exercício, como construção, deve se desenvolver em relação ao encargo prático de uma tarefa moral, da qual publicamente responsável, e que se deve ser socialmente participada”.

Demo (2011, p. 9) argumenta que

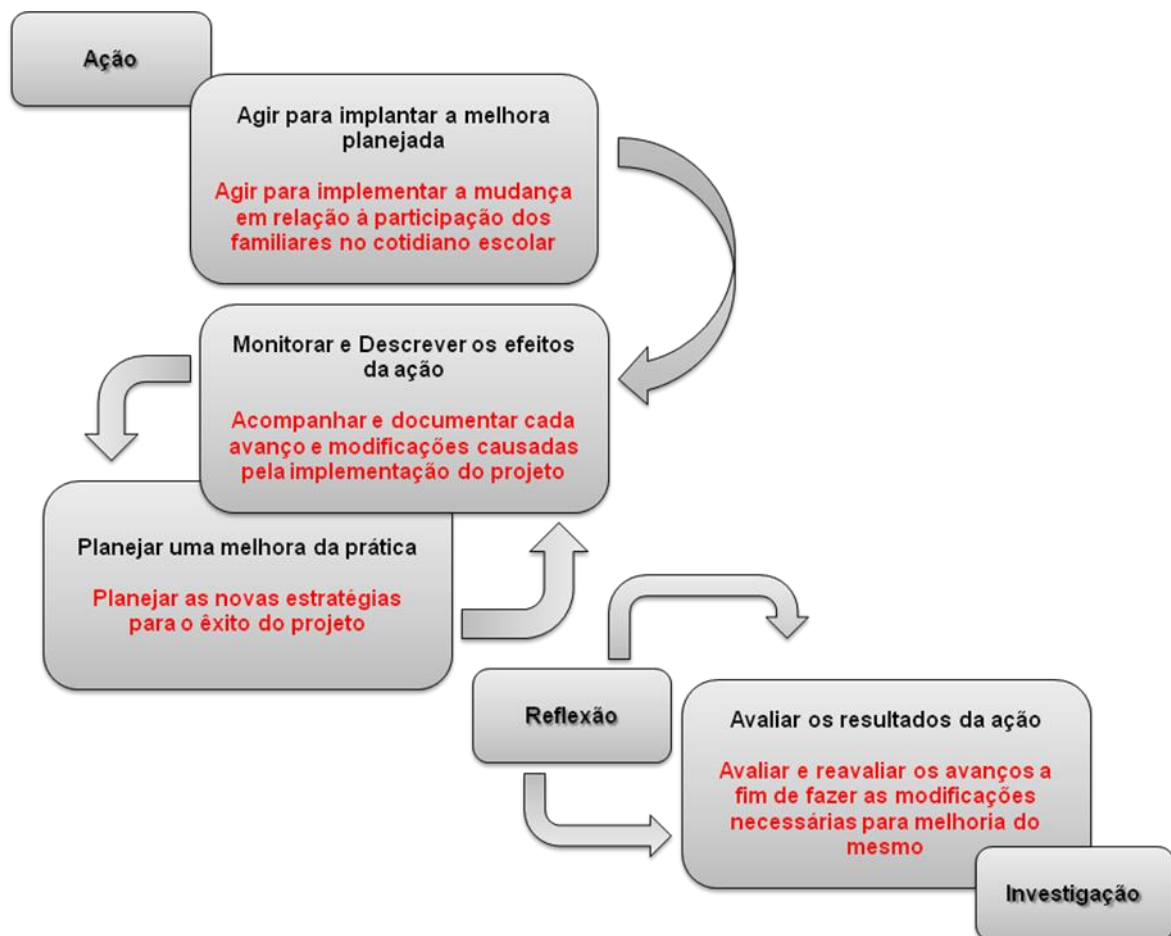
A formação científica torna-se também formação educativa, quando se funda no esforço sistemático e inventivo de elaboração própria, através da qual se constrói um projeto de emancipação social e se dialoga criticamente com a realidade.

Destaca-se que, para construir conhecimento, faz parte do perfil de um pesquisador ser curioso, sagaz, perspicaz, crítico, criativo e ter olhar sensível ao meio social em que está inserido. Importante que o tema de pesquisa busque revelar um olhar autocrítico para que possa fazer as análises sem a visão ou interesse pessoal interferindo em sua prática. No caso desta pesquisa-intervenção, foi necessário formar uma equipe consciente e envolvida com o projeto de pesquisa, através dos contratos firmados entre os atores da unidade escolar, devendo ainda estar antenado com todos os recursos que pudessem ser utilizados no desenvolvimento da pesquisa, a fim de orientar a todos.

A pesquisa-intervenção é capaz de construir um saber da prática e estar a serviço de um objetivo comum e não de um projeto imposto por alguém. Ela não só permite a produção de novos conhecimentos, como, também, pode formar pesquisadores e professores mais críticos e reflexivos. Nesse sentido, Franco (2005, p. 493) argumenta que

Falar em processo de pesquisa-ação é falar de um processo que deve produzir transformações de sentido, ressignificações ao que fazemos ou pensamos. A transformação de sentido implica reconstrução do próprio sujeito.

Ao ilustrar como se deu o processo de pesquisa-intervenção na escola Plácida Belotti, utilizamos como referência o diagrama proposto por Tripp (2005, p. 443-466) para evidenciar a metodologia desenvolvida na pesquisa. Vejamos a seguir.



### Quadro 1 – Ação-reflexão-ação

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Tripp (2005, p. 443-446).

Segundo Freire (2001), como os homens são sujeitos de experiência, somos pessoas que aprendem permanentemente, através de novas ações no mundo e, pela reflexão sobre estas mesmas ações, nos tornamos aptos para modificá-las ou transformá-las. Por não sermos mera repetição de nossas próprias ações, podemos ser pesquisadores de nós mesmos, o que é um atributo próprio dos seres humanos. Assim, o autor escreve:

A partir das relações do homem com a realidade, resultantes de estar com ela e de estar nela, pelos atos de criação, recriação e decisão, vai ele dinamizando o seu mundo. Vai dominando a realidade. Vai humanizando-a. Vai acrescentando a ela algo de que ele mesmo é o fazedor. Vai temporalizando os espaços geográficos. Faz cultura [...]. (FREIRE, 2001, p. 51).

Pode-se afirmar, então, que um dos princípios da pesquisa foi o da ação-reflexão-ação num movimento ininterrupto. Embasada nesses pressupostos, tornou-se emergente a necessidade de levar a prática para discussão nos momentos de formação, como forma de refletir sobre a mesma e construir conhecimentos. A curiosidade em um primeiro momento vai sendo transformada de urgência em inquietação, levando ao aprofundamento teórico que permite ao sujeito apropriar-se do conhecimento sobre a realidade. O olhar sobre esta realidade e a interpretação vai se modificando, se tornando diferente justamente pela possibilidade da reflexão sobre a ação. Sobre o processo de construção do conhecimento na ação, Pimenta e Ghedin (2008, p. 19-20) explicam:

Frente às situações novas que extrapolam a rotina, os profissionais criam, constroem novas soluções, novos caminhos, o que se dá por um processo de reflexão na ação. A partir daí, constroem um repertório de experiências que mobilizam em situações similares (repetição), configurando um conhecimento prático. Estes, por sua vez, não dão conta de novas situações, que colocam problemas que superam o repertório, criando, exigindo uma busca, uma análise, uma contextualização, possíveis explicações, uma compreensão de suas origens, uma problematização, um diálogo com outras perspectivas, uma apropriação de teorias sobre o problema, uma investigação, enfim.

Este movimento pressupõe uma troca intensa do sujeito que aprende com a realidade e com os sujeitos que estão envolvidos e, em consequência disso, o diálogo, a participação, a discussão, a troca de conhecimento entre os pares são fundamentais.

O interesse em desenvolver esta pesquisa originou-se de uma reunião com os pais no início do ano escolar. A partir desse primeiro encontro, com as famílias

dos estudantes e a participação dos professores na elaboração de ações com a equipe gestora para estreitar a aproximação dos familiares com a escola foi se construindo o objeto de estudo desta pesquisa-intervenção.

A pesquisa-intervenção sobre as ações da equipe gestora e dos professores para fortalecimento da importância da participação das famílias na escola foi realizada no período de julho a dezembro de 2013. Participaram da pesquisa 20 professores que, no período citado, atuavam no ciclo II do ensino fundamental e médio; em média, 200 pais e/ou responsáveis, e também a diretora, a vice-diretora, a coordenadora pedagógica e representante das turmas.

Como procedimentos para o levantamento dos dados foram realizados registros, discussões, leituras e reflexões relacionadas ao tema de pesquisa, durante os encontros da ATPC com os professores e em encontros com os familiares.

Os registros de observação foram desenvolvidos em diário de campo, audiogravação, vídeo e fotografia. Além desses registros também foi realizada análise de documentos como: Resoluções e Orientações da Secretaria Estadual de Educação, Projeto Político-Pedagógico, pautas e atas de reuniões da escola.

A sistematização dos dados coletados foi feita com base na análise de documentos e dos conteúdos oriundos dos registros produzidos no espaço da ATPC e dos encontros com os familiares. As análises serão apresentadas nos capítulos 2 e 3 desta dissertação.

## **CAPÍTULO 2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA: MEDIAÇÃO DA EQUIPE GESTORA NA ATPC**

A institucionalização da democracia, associada ao aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação pública, tem sido uma força poderosa a estimular o processo de mudanças na forma de gerir escolas no Brasil. A participação da comunidade escolar, incluindo professores, especialistas, pais, alunos, funcionários e gestores da escola, é parte desse esforço, que promove o afastamento das tradições corporativas e clientelistas, prejudiciais à melhoria do ensino, por visarem ao atendimento a interesses pessoais e de grupos (LUCK; FREITAS; GIRLING; KEITH, 2012, p. 15).

Neste capítulo, a intenção é explicitar a concepção de gestão escolar defendida, qual seja: gestão democrática construída com a participação de todos aqueles que fazem parte da escola – equipe gestora, docentes, discentes, familiares, funcionários e comunidade do entorno. Além disso, serão destacadas as ações desencadeadas pela diretora-pesquisadora, em parceria com os demais membros da equipe gestora, para que o espaço do ATPC fosse ressignificado de modo que os professores e professoras pudessem reconhecê-lo como um lugar de formação, de compartilhamento de experiências e de trabalho pedagógico coletivo de direito e de fato. Nesse sentido, busca-se revelar como a equipe gestora e os docentes se organizaram para planejar os encontros mensais realizados com os familiares com a intencionalidade de trazer os pais e/ou responsáveis pelas crianças e adolescentes para dentro da escola e participarem ativamente.

### **2.1 CONCEITUANDO GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA**

Consideramos que a escola pode se tornar um espaço social de construção coletiva que busca a integração de todos que dela fazem parte, sendo que o alcance desse propósito envolve a liderança do (a) diretor (a) na gestão da escola e no fortalecimento da participação de familiares e da comunidade. Para isso, é preciso que a equipe gestora também possa contar com a adesão dos profissionais da escola na mobilização para a participação de toda a comunidade escolar – equipe gestora, docentes, funcionários, estudantes, familiares e comunidade do entorno – na gestão administrativa e pedagógica da escola. Para Libâneo (2013, p. 121),

A concepção democrático-participativa de gestão valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência

técnica. A escola é um espaço educativo, lugar de aprendizagem em que todos aprendem a participar dos processos decisórios, mas é também o local em que os profissionais desenvolvem sua profissionalidade. A organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional – político, científico, pedagógico – de toda a equipe escolar. Dirigir uma escola implica conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, fazer compartilhar as experiências docentes bem sucedidas.

A função de liderar e de exercer uma gestão democrática implica compartilhar e mobilizar vários agentes viabilizando os meios para alcançar os objetivos propostos, dentre eles: respeito para com a comunidade escolar, postura profissional e pessoal, atitudes que evidenciem zelo, compromisso, aceitação do outro, responsabilidade e preocupação para com o processo de ensino e aprendizagem pelo reconhecimento da participação de todos em relação à proposta de formação de cidadãos.

Para tanto, a participação precisa se constituir num processo contínuo com consultas e trocas interpessoais na tomada de decisões envolvendo o coletivo, para que as pessoas, unidas em colaboração efetiva, procurem encaminhamentos de soluções e alternativas que venham a propiciar a resolução dos problemas que afetam a unidade escolar.

Nessa linha de pensamento, para que a gestão escolar aconteça de forma participativa é fundamental que o trabalho seja pensado enquanto processo social, para ser desenvolvido em parcerias. Para tanto, é importante que o(a) diretor(a), enquanto membro da equipe gestora, tenha uma postura abrangente e de mediação, administrando a escola como um todo num processo voltado para provocar as mudanças de acordo com as dificuldades apresentadas no cotidiano, refletindo permanentemente sobre o movimento que envolve todos os atores da escola, bem como as tomadas de decisões, com o devido comprometimento com as consequências dessas decisões no terreno da prática. Segundo Voorwald e Palma Filho (2013, p. 23),

Toda estruturação, todo tipo de organização, todos os programas e todos os projetos deveriam se orientar para aquilo que nos é prioritário – a formação de qualidade de nossos meninos e meninas. Basta lembrar que qualidade é formação, é desenvolvimento em todos os aspectos da vida escolar.

Sendo assim, se todos assumirem seus respectivos papéis com responsabilidade e compromissos, podem contribuir para que os resultados

caminhem ao encontro das metas preestabelecidas coletivamente. Segundo Jacobi (2000, p. 17), o processo de construção da cidadania é:

Perpassado por paradoxos, na medida em que se explicitar três dinâmicas concomitantes: o reconhecimento e a construção das identidades dos distintos sujeitos sociais envolvidos, o contexto de inclusão das necessidades expressas pelos distintos sujeitos sociais e a definição de novas agendas de gestão.

O trabalho da equipe gestora pode tornar-se mais preciso se tiver clareza sobre o que vai ser objeto de suas ações, e para isso são necessários os acompanhamentos, as intervenções, enfim, as diferentes contribuições construídas pelas trocas de experiências e interações em que todos estão imbricados no processo de gestão participativa. Cada pessoa que integra a comunidade escolar é considerada interlocutor e estimulador fundamental na busca constante para o processo de construção de autonomia de cada um e do coletivo. Segundo Contreras (2012, p. 241),

A confusão entre a participação democrática e a representação local de competência claramente diferenciada e confrontada não é senão a manifestação de como a burocratização invade todos os domínios do social na escolaridade.

O que se propõe para a educação é, portanto, que a burocracia não se imponha, tornando-se mero instrumento de orientação das ações coletivas, que dificultam e/ou até mesmo impedem ações necessárias para que se efetive uma proposta de formação para professores, crianças e jovens capaz de transformá-los em sujeitos conscientes e críticos. Tendo em vista a perspectiva da construção da prática social almejada, nas relações que os homens estabelecem entre si em vários lugares – neste caso, em especial, a instituição escolar –, entende-se que a constituição de uma educação que promova a emancipação inicia no interior da escola com as suas demandas sendo pautadas pelo coletivo da comunidade que a integra.

Dentro do marco legal, tendo como parâmetro a Lei 9.394/96, em seu artigo 3º, inciso VIII, e a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, conforme afirma Luck (2009, p. 70), no que se refere à gestão democrática, esta

[...] se assenta 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; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo 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.

Considerando a busca de soluções por meio de críticas e sugestões para desenvolvimento de uma gestão eficaz, no percurso desta pesquisa-intervenção, foi importante desenvolver ações de formação com um grupo de professores comprometidos com a melhoria da educação. A formação continuada destes profissionais se fez necessária por meio da reflexão de suas práticas e na efetivação da busca contínua do conhecimento.

Numa concepção de gestão participativa e democrática, a equipe gestora e não apenas a diretora, em suas múltiplas ações e funções, assume o papel de mediadora do planejamento e do processo de ensino-aprendizagem, propondo situações inovadoras no cotidiano escolar, formulando propostas e sugerindo estratégias que garantam ações na escola que não violem a natureza do processo pedagógico na busca de uma formação eficiente.

No tocante à orientação do processo de ensino-aprendizagem, a gestão precisa ter uma visão abrangente que mapeie as demandas e necessidades da escola, suas forças, fraquezas e oportunidades, instrumentalizando toda a equipe escolar para que o aprendizado do estudante seja significativo.

Nas unidades escolares, para que os processos coletivos sejam garantidos, é necessário o envolvimento e atuação efetiva na participação e na tomada de decisões. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 412) afirmam que:

[...] as instituições escolares, por prevalecer nelas o elemento humano, precisam ser democraticamente administradas, de modo que todos os seus integrantes canalizem esforços para a realização de objetivos educacionais, acentuando-se a necessidade da gestão participativa e da gestão da participação.

A construção da gestão democrática implica a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar: familiares, professores e professoras, estudantes, funcionários e equipe gestora na busca pela garantia da autonomia da unidade escolar, participação ativa nos processos de tomada de decisões,

colegiados na escola para planejar e replanejar a proposta pedagógica, organização do trabalho pedagógico, administração dos recursos e processos decisórios.

Concebe-se a educação como um processo contínuo, ininterrupto que se dá através da interação e de uma busca por uma gestão democrática e participativa, que se constitui como utopia entendida no sentido de algo que pode vir a existir. Ou seja, não se trata de uma utopia que normalmente é compreendida como algo impossível de acontecer, como nos adverte Paro (2000, p. 9):

Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública de 1º e 2º graus que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica.

Gvartz e Podestà (2005) argumentam que em uma gestão democrática e participativa todos têm papéis definidos e claros no que diz respeito à melhoria de uma situação. Um caminho possível é repensar as estratégias da gestão por meio do trabalho coletivo, tendo como norteador a elaboração de metas claras para que a qualidade possa estar centrada na busca pela melhoria do processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

Entende-se também que para contribuir com o desenvolvimento profissional dos profissionais da escola impõem-se mudanças na forma de gestão e no papel do gestor. Lamentavelmente, para muitos ainda, o (a) diretor (a), conforme Paro (2000, p. 111), é visto com o papel de

[...] responsável último pela escola e diante das inadequadas condições de realização de seus objetivos, o diretor(a) acaba sendo culpado primeiro pela ineficiência da mesma, perdido em meio a multiplicidade de tarefas burocráticas que nada tem a ver com a busca de objetivos pedagógicos. Dotado de toda autoridade para mandar e desmandar, mas sem os objetivos educativos, o diretor de hoje por mais intencionado que seja, é levado a concentrar em suas mãos todas as decisões, acabando por mostrar-se autoritário e ser visto por todos como defensor apenas da burocracia e do Estado.

Um(a) diretor(a) de escola exercita cotidianamente relativa autonomia diante da centralização dos órgãos responsáveis pela gestão do sistema de ensino, cuja política embasa-se em discurso autoritário e numa prática conservadora. Com a atual política pública educacional paulista, em vigência no estado há mais de vinte anos, torna-se cada vez mais desafiador o exercício da gestão democrática participativa na escola. Por outro lado, consideramos que os enfrentamentos que

temos feito para que esse tipo de gestão aconteça na escola são capazes de criar condições mobilizadoras para o trabalho coletivo, buscando fortalecer a convicção do exercício da democracia pela via da participação de modo a não se submeter indiscriminadamente às determinações dos órgãos centrais. Conforme afirma Libâneo (2013, p. 118),

A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico. Ela é definida como faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre seu próprio destino. Autonomia de uma instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros. Assim, as escolas podem traçar seu próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição.

As escolas públicas estão interligadas em redes, sendo que é exigido da equipe gestora habilidades e competências para a realização de um trabalho complexo. Os órgãos centrais possuem o poder de decisão sobre salários, recursos financeiros, projetos etc., cabendo à escola o planejamento e a aplicação das orientações que recebe das instâncias superiores. No entanto, o papel da escola não pode estar limitado a isso; e preciso criar mecanismos de mobilização da participação da comunidade para que a escola também decida pelos rumos tomados.

Várias são as questões que perpassam o universo da administração escolar que se tornam pontuais e precisam da mediação e intervenção do(a) diretor(a). Dentre elas, melhorar as relações interpessoais, administrar conflitos de professor e alunos, alunos e professores, familiares, decisões sobre uso das verbas para aperfeiçoar o processo, medidas pedagógicas etc. Neste contexto, o que se torna mais grave é que o diretor ou diretora, muitas vezes, não tem formação e embasamento teórico necessários para enfrentar os desafios postos, pois sua formação inicial normalmente não aborda a organização e funcionamento da unidade escolar, considerando a realidade tal como de fato é.

Sobre o papel da administração escolar, Russo (2012, p. 30-31) argumenta:

A administração escolar tem um papel de mediadora dos interesses que se manifestam em relação à educação no âmbito da sociedade e da escola. [...] A administração escolar estará comprometida com a transformação social se os objetivos perseguidos pelo trabalho pedagógico estiverem articulados com os interesses das camadas populares e trabalhadoras. Nessa esteira, a relação da administração escolar com a transformação social depende da possibilidade de a própria educação escolar ser elemento

daquela transformação – depende do projeto político que fundamenta o processo educativo.

Contrária ao pensamento do professor Miguel Russo, deparamo-nos na prática com a tendência de uma administração escolar que estabelece a seguinte relação: o que é bom para as empresas é bom para as escolas. Sobre essa questão, Paro (2014, p. 197) alerta-nos com a seguinte reflexão:

A escola passa, assim, a desempenhar, a seu modo, função semelhante àquela exercida pela empresa capitalista em seu papel de servir à exploração de uma minoria sobre os demais. A diferença específica é que, enquanto a empresa serve ao capital diretamente, mediando a apropriação da mais-valia no nível das relações de produção, a escola, administrada dentro dos parâmetros capitalistas e atendendo aos interesses da classe proprietária dos meios de produção, assume o papel político de enfraquecer os antagonismos do capital, isto é, a classe trabalhadora, despotencializando sua ação política, uma vez que lhe nega a apropriação do saber e o desenvolvimento da consciência crítica. Dessa forma, a escola, que, em sua função especificamente educacional, poderia constituir-se em instrumento de ação política a serviço da dominação.

A administração escolar nada tem a ver com a administração de empresas, pois a escola possui uma estrutura que a diferencia de uma empresa privada, entretanto várias são as ferramentas trazidas do setor privado para as escolas públicas<sup>4</sup>. Tomamos as palavras de Paro (2014, p. 185-186) para argumentar que:

[...] dizer que o aluno é objeto da educação implica vê-lo muito mais do que como simples consumidor; implica considerá-lo como verdadeiro “objeto de trabalho”, do processo produtivo escolar, já que ele constitui a própria realidade sobre a qual se aplica o trabalho humano, com vistas à realização do fim educativo.

[...] no processo educativo, elas dizem respeito a valores, atitudes, conhecimentos, tudo enfim, que se refira à apropriação do saber acumulado pelos homens. Além disso, também o tipo de resistência que é interposta pelo aluno no processo educativo é radicalmente diverso do que o objeto de trabalho opõe a sua transformação no processo produtivo material.

De acordo com Libâneo (2013, p. 102-105), pode-se considerar quatro concepções no campo de gestão das unidades escolares: a técnico-científica, a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa. O quadro a seguir foi organizado a partir das ideias desse autor.

---

<sup>4</sup> No caso da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo, há o Plano de Ação Participativo para as Escolas (PAP), cuja proposta caracteriza-se de acordo com o modelo gerencialista de gestão. Disponível em: <[http://www.educacao.sp.gov.br/docs/PAP\\_OT\\_Fundamentacao\\_Teorica.pdf](http://www.educacao.sp.gov.br/docs/PAP_OT_Fundamentacao_Teorica.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2015.

|                            | <b>TÉCNICO-CIENTÍFICA</b>                                                                                                                                                                                                                | <b>AUTOGESTIONÁRIA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>INTERPRETATIVA</b>                                                                                                                                                                     | <b>DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVO</b>                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Caracterização</b>      | Prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando-se a divisão técnica do trabalho escolar.                                                                                                                                          | Vínculo das formas de gestão interna com as formas de autogestão social de modo a promover o exercício do poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão do plano político.                                                                                                                                                                            | A escola é uma realidade social subjetivamente e socialmente construída e não uma estrutura dada e objetiva.                                                                              | Definição explícita de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar.                                                                                                                                                                                                |
| <b>Tomada de decisão</b>   | Poder centralizado no diretor destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros.                                                                                                                   | Decisões coletivas por meio de assembleias e reuniões, buscando eliminar todas as formas de exercício de autoridade e poder.                                                                                                                                                                                                                                        | Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora” com valores e práticas compartilhadas.                                                                                   | Articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das que se relacionam com ela.                                                                                                                                                                                        |
| <b>Objetivos da gestão</b> | Ênfase na administração regulada (rígido sistema de normas, de regras e de procedimentos burocráticos específicos de controle das atividades), às vezes descuidando-se dos objetivos específicos da instituição escolar.                 | Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e da alternância no exercício de funções.                                                                                                                                                                                                                                       | A ação organizadora valoriza muito as interpretações, valores percepções e significados subjetivos, destacando o caráter humano e secundarizando o caráter formal, estrutural, normativo. | Busca de objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais, sem prejuízo de considerações dos significados subjetivos e culturais.                                                                                                            |
| <b>Processos de gestão</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas de comunicação verticalizadas (de cima para baixo), baseadas mais em normas e regras do que em consensos.</li> <li>- Maior ênfase nas tarefas do que nas interações pessoais.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recusa a normas e sistemas de controles, acentuando-se a responsabilidade coletiva.</li> <li>- Crença no poder instituinte da instituição e recusa de todo poder instituído. O caráter instituinte se dá pela prática da participação e autogestão, modo pelos quais se contesta as formas de poder instituído.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamentos e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões.</li> <li>- Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações interpessoais.</li> </ul> |

**Quadro 2 – Concepções no campo de gestão escolar**

Fonte: Libâneo, 2013, p.102-105.

Diante das peculiaridades de cada concepção de gestão, apresentada por Libanêo e descritas no quadro acima, consideramos que a gestão democrático-participativa corresponde ao modelo que se almeja e se persegue neste trabalho de pesquisa-intervenção, mesmo reconhecendo os desafios postos diante das relações de poder predominantes nos sistemas de ensino e da cultura da escola que sustentam a hegemonia de um modelo de gestão centralizado e verticalizado. Conforme esclarecem Luck, Freitas, Girling e Keith (2012, p. 44-45),

No grupo imediato de trabalho verifica-se que, fundamentando-se nos conceitos de poder e autoridade, dirigentes estabelecem relações verticais de dominação, definindo quem pode mandar e quem pode obedecer. [...] as escolas têm que fugir desse modelo organizacional e encontrar formas de atrair o comprometimento dos professores [...] é muito difícil de se conseguir se os líderes escolares adotam uma linha de dominação hierárquica. Por outro lado, a participação significativa atrai o comprometimento. [...] Nada motiva mais o profissional do que o fato da organização aceitar as sugestões e ideias dos seus próprios professores. [...] A escola é o que dela fazem seus profissionais e estes são aquilo que a escola orienta que sejam.

Ao assumir o modelo de gestão democrático-participativa, o(a) diretor(a) de escola pode realizar mudanças estratégicas na escola em que atua, contribuindo com o fazer pedagógico, propondo um diálogo aberto, com trocas de saberes e aprendizagens mútuas, desenvolvendo culturas internas de responsabilização, saindo do discurso e buscando um olhar para os alunos, familiares e atores da unidade escolar, levando-os a entender, interpretar e construir a consciência crítica sobre o seu dia a dia.

Para Teixeira Faria (2013 apud MORAES; MARIANO, 2013, p. vii) “[...] sem administração, a vida não se processaria”. E Lourenço (1963 apud MORAES; MARIANO, 2013, p. 12) afirma que “[...] a escola só pode cumprir seu papel social se o seu gestor evitar qualquer tipo de improvisação no exercício da atividade administrativa”.

A ATPC foi o ponto de partida escolhido pela diretora-pesquisadora para iniciar o processo de fortalecimento da equipe docente de modo que o espírito do trabalho coletivo, construído com e pelo grupo docente, pudesse ser ampliado para a sala de aula na relação com as crianças e com os adolescentes e, assim, fosse contagiando os demais funcionários, e de maneira especial os familiares que cada vez mais se interessavam em participar dos encontros mensais realizados com pais e/ou responsáveis durante o 2º semestre de 2013. Procurou-se tornar a ATPC um

espaço de encontro de docente e equipe gestora para a formação e tomada de decisão a respeito de problemas da unidade escolar, encaminhamento de soluções, questões relacionadas ao processo pedagógico e constituição dos grupos envolvidos nas atividades escolares para o fortalecimento da participação da família na escola. A seguir, serão relatados os processos que culminaram na ressignificação da ATPC na escola.

## 2.2 REVITALIZANDO O SIGNIFICADO DA ATPC NO COTIDIANO DA ESCOLA

De acordo com a proposta de formação centrada na escola, o paradigma colaborativo baseia-se em pressupostos tais como: a escola é o foco do processo ação-reflexão-ação; é a unidade básica de mudança, desenvolvimento e melhoria e para isso precisa ter autonomia e aprender a usufruir dessa autonomia; a aprendizagem deve ser constante para que a escola possa modificar sua realidade cultural e aposte em novos valores (abertura para o novo); a colaboração deve ser uma filosofia de trabalho, um processo de participação, envolvimento, apropriação e pertença; necessidade de ter respeito e reconhecer o poder e a capacidade dos professores e de redefinição e ampliação da gestão da escola e do sistema. (MENDES, 2008, p. 32).

Refletindo sobre os pressupostos apresentados e buscando ampliar as possibilidades de colaborações para a melhoria e mudança do ambiente escolar, focamos no fortalecimento do trabalho coletivo na escola, valorizando inicialmente o protagonismo dos docentes no espaço da ATPC.

Em 2013, a Secretaria de Estado da Educação enviou às escolas documento com diretrizes para o ano letivo (SÃO PAULO, 2013). Nesse contexto, a equipe gestora organizou encontro com a presença de representante da Diretoria de Ensino de Diadema, o professor coordenador do núcleo pedagógico (PCNP), juntamente com pais, alunos, professores e funcionários para elaboração de ações que resultassem na melhoria do ensino-aprendizagem dos alunos.

Iniciou-se, ainda no 1º semestre de 2013, uma parceria entre equipe gestora e professores por meio de um projeto cujo tema era “Aprendizagem Sem Fronteiras”, tendo como objetivo atender a Resolução SE-2, de 12/01/12 (SÃO PAULO, 2012b), e a Instrução CGEB, de 13/04/12 (SÃO PAULO, 2012a), assim como buscar cumprir as novas metas e expectativas de aprendizagem, habilidades e competências para os anos/séries do ensino fundamental I, II e ensino médio.

O Projeto “Aprendizagem Sem Fronteiras” (ver anexo) teve os seguintes objetivos específicos: eliminar as defasagens de aprendizagem dos alunos que ainda

encontravam dificuldades de aprendizagem, assim como os que se encontravam nos níveis de proficiência *abaixo do básico* e *básico*. Simultaneamente, fortalecer a aprendizagem dos alunos nos níveis adequado e avançado. Para tanto, foram formadas salas com turmas homogêneas, por níveis de proficiência – alfabetização, abaixo do básico, básico, adequado e avançado –, nas quais foram focadas o ensino da Língua Portuguesa e da Matemática. A seguir, será descrito, em forma de síntese, o percurso que culminou na elaboração e desenvolvimento desse Projeto.

Após análise dos resultados da avaliação diagnóstica do início do ano letivo corrente, bem como da Avaliação da Aprendizagem em Processo, enviada pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, foi possível ter um olhar mais amplo em relação às necessidades apresentadas pelos alunos. Na sequência, a equipe gestora e docentes reuniram-se para a elaboração de estratégias, sendo que o planejamento e execução do Projeto foi o caminho encontrado para responder aos resultados insatisfatórios obtidos nas avaliações.

Surgiu, então, o primeiro escopo do projeto que objetivou dividir as salas de aulas por agrupamentos conforme os níveis de aprendizagem: no período da manhã foram formadas 7 turmas que incluíam alunos de 6º ano do ensino fundamental II ao 2º ano do ensino médio; o período da tarde atendia ao ensino fundamental II com 3 turmas e aos anos iniciais também com 3 turmas. Assim, foi elaborado um horário diferenciado de maneira a atender a todas as turmas e professores, de forma que todos pudessem trabalhar em pares, elaborando as aulas coletivamente e tendo como foco o desenvolvimento das competências leitora e escritora nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Os alunos eram remanejados entre as turmas de acordo com os avanços que obtinham a cada semana e a elaboração das aulas respeitava as opções de dias e número de aulas diárias de cada docente, conforme atribuição apresentada no início do ano letivo.

Ressalta-se que até os primeiros meses de 2013, as ATPCs na escola Plácida Belotti eram caracterizadas pelas usuais reuniões para expor comunicados com as determinações da Diretoria de Ensino, sendo que a postura adotada pelos professores geralmente era de mera escuta. A proposta do Projeto “Aprendizagem sem Fronteiras” já permitiu uma maior integração e empenho dos professores e professoras em desenvolver trabalho de forma coletiva no espaço da ATPC.

Referente ao segundo semestre do ano letivo de 2013, no contexto do Encontro de Replanejamento (30 e 31 de julho de 2013), num primeiro momento,

realizado entre membros da equipe gestora e professores, foram analisados os resultados educacionais de avaliações externas – referente ao 1º semestre de 2013 – enviada pela Secretaria de Educação, que indicavam índices negativos quanto ao aprendizado dos alunos da escola. Diante do exposto, apesar do clima de desânimo inicial, os docentes propuseram como um possível caminho para reverter tal situação desencadear a participação dos familiares como uma parceria aos profissionais da escola, com o propósito de melhoria do processo pedagógico.

A continuidade do Encontro de Replanejamento contou com a presença dos diversos representantes da comunidade escolar. Nele, a diretora-pesquisadora apresentou a problemática levantada pelos professores quanto à participação da família no acompanhamento escolar de seus filhos, com o intuito de levar os participantes a uma reflexão acerca dos papéis de cada ator deste universo chamado educação e do seu fazer diário. Assim, por essa iniciativa, problematizou-se a respeito de questões relativas às práticas escolares, o que permitiu a cada um dos presentes – equipe gestora, docentes, funcionários, discentes, familiares – expor suas ideias, refletir e discutir no coletivo sobre as questões levantadas.

Ainda no contexto do Replanejamento, a diretora-pesquisadora trouxe contribuições com a apresentação do tema: “Educação Cidadã<sup>5</sup>: a participação dos familiares na construção da qualidade sociocultural da educação e no fortalecimento da gestão”, mostrando aos participantes as diferentes possibilidades que a sociedade hoje vivencia com a diversidade de configurações/arranjos familiares existentes. A discussão sobre as reconfigurações familiares foi de fundamental importância para desencadear ações em favor do fortalecimento da participação da família no interior da escola, o que gerou no grupo uma reflexão sobre o fracasso escolar e sua relação com a questão da interação escola-família. Afinal, “[...] é direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais” (ECA Capítulo IV art.53 do Direito à Educação, à Cultura, ao Esporte e ao Lazer) (BRASIL, 1990).

No decorrer do Replanejamento foi realizada uma dinâmica de grupo e através desta foi possível desencadear uma reflexão sobre as orientações e metas determinadas pelos órgãos centrais do sistema educacional. Esse movimento já deu

---

<sup>5</sup> A Palestra foi proferida com base em material disponível em anexo e disponibilizado pela professora Roberta Stangherlim, que atuou em projetos da Educação Cidadã do Instituto Paulo Freire (IPF) entre os anos de 2007 e 2011.

início a um processo de ressignificação do próprio momento de Replanejamento, pois se essas informações não são processadas com todos ficam desconectadas do fazer diário. Objetivou-se, desse modo, desenvolver e instigar nos participantes a participação nas questões que dizem respeito à gestão da escola por meio do trabalho colaborativo e participativo.

Na dinâmica de grupo, com a execução das comandas, um pôde auxiliar o outro em suas dificuldades, por meio do diálogo e da troca de experiências. Os grupos receberam comandas e orientações iniciais que mudavam a cada quatro minutos causando um caos para aqueles que não cumpriam as regras de se trabalhar em conjunto. A devolutiva no final da atividade tornou-se muito significativa, pois à medida que fora divulgado que cada líder havia recebido uma comanda com funções de lideranças diferenciadas, as pessoas foram entendendo o significado de cada tipo de liderança e que em determinados momentos temos que fazer cumprir o papel de liderança que nos cabe, mas tendo claro que o trabalho deve ser realizado com ajuda mútua, com cada um fazendo o seu papel sem sobrecarregar o outro.

Com o Replanejamento foram sendo verificados os pontos-chave das práticas rotineiras desenvolvidas na unidade escolar e, a partir disso, estabeleceu-se no coletivo quais seriam as estratégias a serem desenvolvidas.

Um dos resultados do Replanejamento culminou na proposta de realização de “Encontros Família/Escola” no lugar de “Reuniões de Pais e Mestres” para discutir temas de interesse da escola e dos familiares com a perspectiva de promover o fortalecimento da interação entre escola-família. A mudança de terminologia não representa somente troca de denominações, mas, sim, corresponde a um compromisso assumido por todos os envolvidos com a mudança nas relações estabelecidas até então entre escola e família. O que se pretendeu com a alteração do termo “Reunião” para “Encontro” foi atribuir novos significados de um novo momento vivenciado por toda a comunidade escolar, considerando que o que movia a gestão e os professores consistia em desafiar-se no exercício da gestão democrática da escola.

O Replanejamento de julho de 2013 foi, portanto, o momento em que os diversos atores da comunidade escolar ouviram e trocaram experiências e estabeleceram planejamento, estratégias e reflexões de como seria o desenvolvimento dos Encontros Família/Escola por meio das ATPCs.

Assim, entendemos que a busca por conhecimento torna-se imprescindível para todos os profissionais da escola de modo que se possa oferecer aos alunos um trabalho

de qualidade atualizado com as novas tendências no universo que é a educação, respeitando as características e particularidades, valorizando o trabalho em equipe. Diante disso, a participação e o compromisso são decorrentes da forma como cada professor se percebe integrado e participante com todo o movimento da escola.

Essa afirmação faz pressupor que os professores que trabalham em uma unidade escolar não têm como única obrigação ministrar aulas para diferentes alunos, antes, eles são sujeitos ativos no cotidiano da escola e para isso é necessário tempo junto aos seus pares para discussão e participação nas tomadas de decisão que envolvam a dinâmica da escola, como, por exemplo, no planejamento do trabalho pedagógico. Além disso, o envolvimento do docente no próprio processo permanente de formação é fundamental, uma vez que a escola não é algo pronto e acabado. Conforme afirma Nóvoa (1991, p. 25),

[...] a formação deve estimular uma perspectiva crítico-reflexiva, que forneça aos professores os meios de um pensamento autônomo e que facilite as dinâmicas de autoformação participada. Estar em formação implica um investimento pessoal, um trabalho livre e criativo sobre os percursos e os projectos próprios, com vistas à construção de uma identidade, que é também uma identidade profissional.

Na escola Plácida Belotti, a formação continuada em serviço destes profissionais é de suma importância, pois mesmo possuindo a formação superior e serem especialistas em suas respectivas disciplinas pode-se verificar que não fazem uso de outras fontes de formação além da obtida na universidade. Pelo incentivo aos professores no sentido de analisarem e refletirem sobre a própria prática, no dia a dia, começou-se a observar mudanças nas falas dos docentes.

Esta troca de informação do Ciclo I com os Ciclos II e Médio é muito importante, porque o foco é o aluno, temos de discutir nas questões que temos dúvida, pois somos uma equipe, e não um grupo. Antigamente só o professor que falava, hoje, não, o aluno é crítico, o professor tem que ouvir, porque o aluno traz uma bagagem de conhecimentos. Eu interajo com o aluno, pergunto como foi final de semana, levanto questões do dia a dia dele. Hoje você tem que ouvir o aluno. (Professora Pri).

Quanto à formação continuada no processo de desenvolvimento profissional, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 504) afirmam que

Esta área de atuação refere-se ao aprimoramento profissional do pessoal docente, técnico e administrativo no próprio contexto de trabalho. Atualmente, o desenvolvimento profissional não se restringe mais ao mero treinamento. A ideia é que a própria escola constitui lugar de formação profissional, por ser, sobretudo nela, no contexto de trabalho, que os

professores e demais funcionários podem reconstruir suas práticas, o que resulta em mudanças pessoais e profissionais.

A formação continuada, bem como o melhoramento profissional deve proporcionar um movimento contínuo. No Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases (Lei n.º 9.394/96) (BRASIL, 1996), nos artigos 63 e 67, determina a formação continuada em serviço, conforme se vê no apêndice H, no qual foram reproduzidos os artigos mencionados e estabelecido o pareamento para se analisar a complementaridade entre eles.

Em 2008, no que diz respeito à formação que foi contemplada pela Lei Federal n.º 11.738 (BRASIL, 2008), todo o sistema de ensino público no Brasil precisava adequar-se às normas legais para criação do trabalho coletivo em todas as escolas. A decisão de criação de uma formação contínua teve seu início por meio do Decreto n.º 21.833, de 28/12/1983 (SÃO PAULO, 1983)<sup>6</sup>, no Estado de São Paulo; a Hora de Trabalho Pedagógico (HTP) foi criada em 1988 pela Secretaria Estadual de Educação. Em 1995, a Portaria da Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas – CENP n.º 01, de 01/05/1996 (SÃO PAULO, 1996) – destaca a conexão dos vários segmentos existentes na escola. Posteriormente, o HTP passou a ser denominado Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC), caracterizando-se como um espaço de formação continuada dos professores, com caráter pedagógico destinado à reflexão e à avaliação da proposta pedagógica da escola e do desempenho escolar do aluno. A atual Resolução SE n.º 08, de 19/01/2012 (SÃO PAULO, 2012C), alterou o nome para ATPC, sendo que o professor coordenador é responsável direto pela formação continuada dos professores. Essa Resolução sofreu mudanças com a recente publicação, em 31/12/2014, da Resolução SE n.º 75, de 30/12/2014 (SÃO PAULO, 2014), a qual determina, em seu artigo 3º, § 2º, que:

Em caso de a unidade escolar, independentemente do nível/segmento de ensino oferecido, funcionar com um total de classes inferior a 8 (oito), caberá ao Diretor de Escola, com a participação do Supervisor de Ensino da unidade, garantir o desenvolvimento das ações pedagógicas para melhoria do desempenho escolar.

Considerando o exposto, avalia-se que, para manter uma proposta socioeducativa que permita que a equipe gestora e os professores se reconheçam como corresponsáveis pelo processo de formação, é de fundamental importância a construção do espaço coletivo nas ATPCs. O cumprimento da ATPC é, portanto,

---

<sup>6</sup> No Estado de São Paulo: institui-se o ciclo básico, a alfabetização com duração de dois anos ao longo da primeira e segunda série do ensino fundamental.

obrigatório e a ausência dos docentes, dependendo da situação que os levou a faltar, deve acarretar em faltas justificadas e/ou injustificadas previstas na legislação.

Na escola Plácida Belotti, como em todas as escolas da Rede Pública Estadual de Ensino de São Paulo, a jornada de trabalho de cada docente e a respectiva quantidade de horas de ATPC e ATPL<sup>7</sup> está estabelecida conforme quadro abaixo.

| CARGA<br>HORÁRIA<br>SEMANAL (HORAS) | AULA DE 50 MINUTOS  |                     |                       |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
|                                     | Com alunos<br>Aulas | TRABALHO PEDAGÓGICO |                       |
|                                     |                     | Na escola<br>(ATPC) | Local livre<br>(ATPL) |
| 40                                  | 32                  | 3                   | 13                    |
| 39                                  | 31                  | 3                   | 12                    |
| 38                                  | 30                  | 3                   | 12                    |
| 37                                  | 29                  | 3                   | 12                    |
| 35                                  | 28                  | 3                   | 11                    |
| 34                                  | 27                  | 2                   | 11                    |
| 33                                  | 26                  | 2                   | 11                    |
| 32                                  | 25                  | 2                   | 11                    |
| 30                                  | 24                  | 2                   | 10                    |
| 29                                  | 23                  | 2                   | 9                     |
| 28                                  | 22                  | 2                   | 9                     |
| 27                                  | 21                  | 2                   | 9                     |
| 25                                  | 20                  | 2                   | 8                     |
| 24                                  | 19                  | 2                   | 7                     |
| 23                                  | 18                  | 2                   | 7                     |
| 22                                  | 17                  | 2                   | 7                     |
| 20                                  | 16                  | 2                   | 6                     |
| 19                                  | 15                  | 2                   | 5                     |
| 18                                  | 14                  | 2                   | 5                     |
| 17                                  | 13                  | 2                   | 5                     |
| 15                                  | 12                  | 2                   | 4                     |
| 14                                  | 11                  | 2                   | 3                     |
| 13                                  | 10                  | 2                   | 3                     |
| 12                                  | 9                   | 2                   | 3                     |
| 10                                  | 8                   | 2                   | 2                     |
| 9                                   | 7                   | 2                   | 1                     |
| 8                                   | 6                   | 2                   | 1                     |
| 7                                   | 5                   | 2                   | 1                     |
| 5                                   | 4                   | 2                   | 0                     |
| 4                                   | 3                   | 1                   | 0                     |
| 3                                   | 2                   | 1                   | 0                     |
| 2                                   | 1                   | 1                   | 0                     |

**Quadro 3 – Formação continuada em serviço**

Fonte: São Paulo, 2012.

Essa distribuição de horários diferenciados para as ATPCs não permite que a escola faça um trabalho apropriado de formação continuada que supra a má

<sup>7</sup> ATPL: Aula de Trabalho Pedagógico Livre (As horas de trabalho pedagógico em local de livre escolha pelo docente destinam-se à preparação de aulas e à avaliação de trabalhos dos alunos).

formação, necessidades, dificuldades, inquietações dos docentes diante do cotidiano escolar. Tal situação atravança o desenvolvimento da Proposta Pedagógica devido à opção de jornada feita pelos professores e professoras.

Na escola Plácida Belotti, a maioria dos docentes possuía jornada acima de 25 horas semanais, o que possibilitava, nos dias da ATPC, uma formação continuada em serviço com o maior número de professores e professoras. Assim, a escola obteve condições de realizar um trabalho subsidiado de embasamento teórico por meio dos estudos desenvolvidos pela pesquisadora-diretora no Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais da Universidade Nove de Julho, juntamente com apoio dos docentes, que disponibilizaram seu tempo aos sábados, para que fosse realizada a formação com os familiares.

Os temas dos encontros com os familiares eram trabalhados e desenvolvidos, de acordo com as definições estabelecidas pelos familiares, nas ATPCs, com os professores envolvidos em desenvolver este intercâmbio entre escola e familiares.

Segundo Sayão (2014, p. C2),

"Educação vem de berço" é o processo de sociabilização primária, como chamam os estudiosos: ensinar a criança a falar, a conviver, a se alimentar em companhia de outros, a vestir-se adequadamente, a respeitar regras em jogos, a cuidar dos mais novos e dos mais velhos etc. Além desse processo, cabe à família também ensinar as virtudes e a moral que escolheu para seu grupo, e todo esse aprendizado da criança é aquecido pela afetividade, o eixo da educação familiar. Quando ela vai para a escola, precisa passar pelo processo da sociabilização secundária, que em geral já foi iniciado pela família, mas será efetivado mesmo é na escola: aprender a conviver em grupo – e a resistir ao grupo quando for preciso – e em espaços públicos, onde as relações são impessoais. Cabe à escola esse papel. Toda vez que uma criança ou um grupo delas, reunido em função da escola, se comporta de modo não civilizado, a responsabilidade é da instituição, principalmente. Mão não é a família que educa os filhos para que eles respeitem os outros, não ajam de maneiras agressivas e preconceituosas, para conviver com diferenças de todo tipo? Sim, em teoria e em grupos com relação afetiva. Em sociedade, o papel fundamental para esse ensino é da escola. Afinal, aprender a respeitar a irmã é mais fácil de entender, mas respeitar um (a) colega ou desconhecido é outra história.

O modelo de formação continuada em serviço proposto na escola Plácida Belotti se deu focado na inserção dos professores buscando criar um espaço que viesse fazer com que refletissem, trocassem experiências, dialogassem e que todas suas inquietações fossem pautadas com reflexão sobre a prática e aprofundamento de estudos teóricos. Em artigo publicado nos Anais no II Congresso Nacional de Formação de Professores e XII Congresso Estadual Paulista sobre Formação de

Educadores ocorridos em abril de 2014, a pesquisadora em coautoria com a orientadora da pesquisa escrevem:

A proposta é que o professor possa ter um espaço para dialogar sobre o que pensa, como interpreta e compreende a leitura que faz destes estudos, podendo dialogar com os demais professores a respeito do tema em debate, além disso, podendo também trazer experiências da prática educativa que possam ser refletidas em diálogo com os conceitos apresentados nas leituras e discussões compartilhadas no grupo. A ideia é que partindo das práticas dos professores a teoria possa vir a ser questionada, recriada, contestada e (re)significada. (RIBEIRO; STANGHERLIM, 2014, p. 3).

Sendo assim, a formação continuada para professores e gestores, de forma participativa e integrada, como investimento no aprofundamento do conhecimento e das questões do cotidiano, exigiu de todos os envolvidos momentos de ação, reflexão, ação, de articulação entre teoria e prática. O trabalho de formação é extremamente importante dentro da escola, existindo a necessidade que os professores busquem a participação, integração, comprometimento com a meta da sua escola e com sua formação. Compartilha-se das palavras de Mendes (2008, p. 33), ao afirmar que

Apesar de acreditarmos que é somente com a colaboração entre os professores que mudanças possam ser efetivadas – mudanças do profissional e da instituição da qual faz parte – percebemos que essa não é a realidade das escolas. Há um sentimento de solidão entre os professores o que faz com que o individualismo seja reforçado e a colaboração se enfraqueça.[...].

Para que a formação continuada em serviço acontecesse de forma significativa criou-se uma estratégia proporcionando efetivamente a utilização do embasamento teórico no trabalho pertinente às problemáticas do cotidiano escolar, com pautas planejadas, com desenvolvimento de ações pautadas na construção de uma gestão democrática, que, assim, desmanchassem os antigos conteúdos dos regimentos escolares oriundos de uma administração centralizada. Garcia e Serralheiro (2005, p. 42-44), com base nas palavras de Paulo Freire quando tomou posse na Secretaria de Educação de São Paulo, afirmam que a construção das práticas escolares cotidianas significa:

[...] mergulhar no labirinto e encontrar saídas. Somente assim, conheceremos os reais personagens, construtores não somente de suas próprias histórias, mas também da democracia na escola pública e na sociedade. Paulo Freire escreveu no dia que tomou posse como Secretário da Educação da cidade de São Paulo, em seu primeiro documento oficial, intitulado:

Aos que fazem a educação conosco em São Paulo:  
 “não devemos chamar o povo a escola para receber instruções, postulados, receitas, ameaças, repreensões e punições, mas para participar coletivamente da construção de um saber que vai além de um saber de pura experiência feito que leve em conta as suas necessidades e o torne instrumento de luta, possibilitando-lhe transformar-se em sujeito de sua própria história”.

A formação continuada em serviço dos professores na ATPC da escola Plácida Belotti deu-se a partir das problemáticas internas e inquietações que os mesmos traziam com o intuito de melhorar a relação/participação da comunidade com a escola.

A ATPC foi o espaço escolhido pelo grupo para o desenvolvimento das pautas e materiais a serem trabalhados durante os quatro meses (agosto a novembro de 2013) em que foram realizados os encontros com os familiares. Sobre os processos vividos e análises desses encontros será tratado no próximo capítulo.

O intercâmbio entre a escola e a comunidade foi sendo construído lentamente, uma vez que as famílias foram observando as mudanças desde o interesse do professor até o do aluno. Aos poucos, a presença dos pais e/ou responsáveis se torna mais assídua na escola.

Essa interação, juntamente com a melhoria da comunicação, têm feito com que os pais tenham esta consciência e, quando um pai começa a enxergar isso, inicia-se de fato o andar da engrenagem. E isso não é com dois anos não. É um trabalho que precisa de continuidade; o processo é lento, mas o importante é não desanimar.

Por meio dos encontros da formação continuada em ATPC surgiram oportunidades de interação entre os professores, o que os uniu para pensar os encontros com os familiares e comunidade do entorno. Como se vê nas falas a seguir:

**Professor Roberval:** Temos que tentar fazer a cabeça do aluno, ver que a escola é o melhor lugar para ele agora neste momento, fico preocupado quando pós-feriado tem poucos alunos, tem que fiscalizar porque se ele não chega em casa é porque não está vindo na escola, a esperança que tenho é na participação dos pais que será a mudança dos alunos.

**Professor Genildo:** Olha a gente está com uma batalha difícil, mas tem que ter em mente o que a gente precisa fazer para ser diferente, porque não pode e não deve em hipótese nenhuma esse ano acabar deste jeito, e criar um meio para acabar com estas faltas de professores, que acaba atrapalhando o andamento da escola.

**Professora Jaci** (afirmou orgulhosa): Conclui o ensino médio na escola Plácida Belotti, e hoje estou formada no curso de Letras, ministrando aulas de Português aqui na escola Plácida Belotti.

Luck, Freitas, Girling e Keith (2012, p. 76-77), ao explicitarem a interação necessária entre os atores da unidade escolar e quais são os caminhos necessários na resolução de problemas, explicam como o gestor poderia desenvolver um processo profícuo na gestão democrática da escola:

Primeiro ele deve avaliar o nível atual e o desejado de envolvimento dos professores no processo de solucionar problemas e tomar decisões. Segundo, tornar-se consciente da importância psicológica que o envolvimento no processo decisório tem para gerar a satisfação no trabalho e a produtividade dos professores. Terceiro, envolver os professores na discussão do problema e chegar a um consenso com relação aos seus pontos de vista sobre o que eles entendem como envolvimento nas decisões e como este envolvimento se processará. E, então, em quarto lugar, buscar envolver no planejamento aqueles que, assim, desejam, delegar responsabilidades para os outros, que, com certeza, irão cumprir as metas propostas e dar orientação e apoio onde e quando for necessário. Em seguida, proporcionar o treinamento nas técnicas de solução de problemas e de processo decisório, quando for necessário ou for requerido, e ao mesmo tempo, tornar disponíveis os recursos que viabilizem a solução de problemas e a tomada de decisões, são prioridades. Por último identificar formas de reconhecimento e compensação por resultados em equipe, relativos à solução de problemas como estratégias de estimulação da participação e entusiasmo.

Por fim, pode-se afirmar que o planejamento/organização do Encontro Família/Escola provocou o desejo naqueles(as) que dele participaram em realizar mudanças significativas no cotidiano escolar, mobilizando o coletivo e tendo como fundamento a reflexão sobre as práticas escolares.

## 2.3 FORMAÇÃO NAS ATPCS: REFLETINDO SOBRE AS PRÁTICAS ESCOLARES

"[...] é pensando criticamente a prática de hoje e de ontem é que se pode melhorar a próxima prática" (FREIRE, 1997, p. 43).

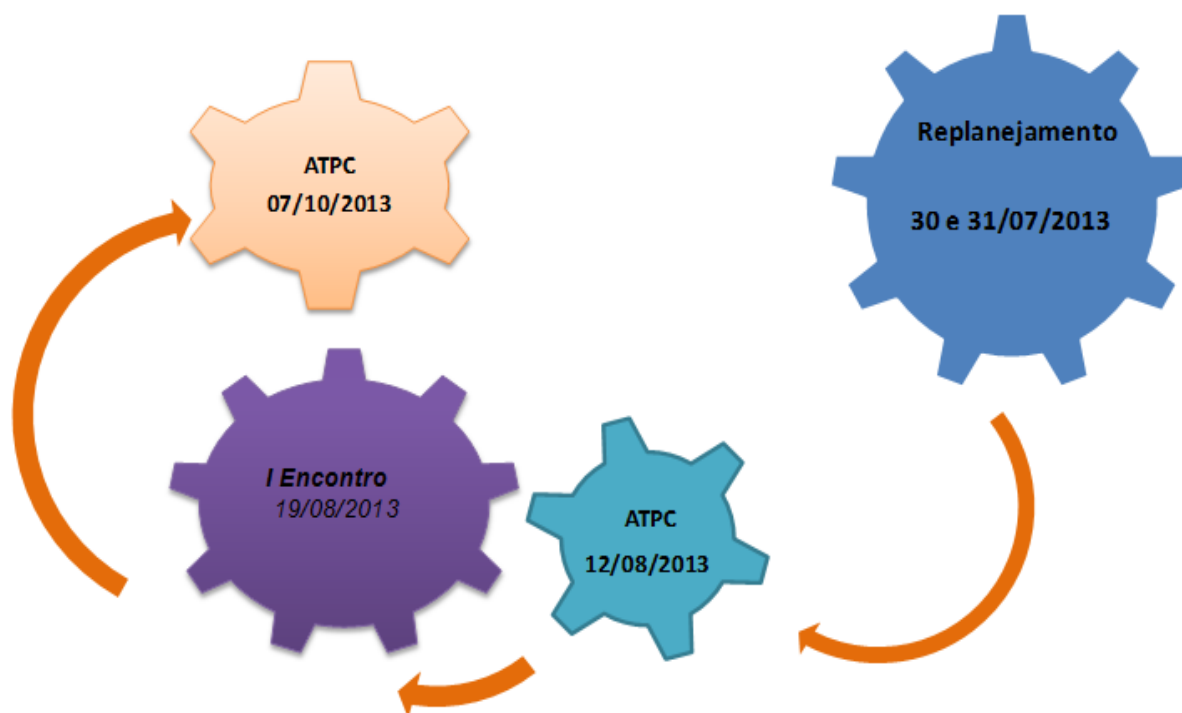
Neste subitem apresentamos os momentos formativos em ATPC, destacando o trabalho da equipe gestora com o corpo docente, o qual desencadeou um processo de revitalização da ATPC.

No 1º semestre de 2013, as ATPCs eram desenvolvidas sob a coordenação da equipe gestora. A decisão e desenvolvimento das reuniões eram sistemáticas, com comunicados e determinações preestabelecidas pelos órgãos centrais.

Nesse período, a pesquisa-intervenção não havia sido iniciada. O número de participantes nas chamadas reuniões de pais eram insignificantes em relação ao total do número de alunos da unidade escolar; a participação da família na escola era inexistente; os resultados das avaliações dos alunos preocupava a todos, mediante a divulgação de dados estatísticos com índices insatisfatórios.

No 2º semestre de 2013 foi proposto que as ATPCs fizessem parte dos momentos da pesquisa-intervenção e, sendo assim, o foco das pautas foram no sentido de o grupo docente refletir sobre as práticas escolares e participar ativamente no replanejamento dos encontros com os familiares. A decisão de desenvolver “reuniões” sistemáticas com os pais trouxe a necessidade de utilização dos espaços da ATPC para a realização deste trabalho.

A formação continuada em serviço dos docentes, inserida no contexto da proposta da pesquisa-intervenção, deu-se início no dia 12/08/2013, mediada pela equipe gestora, focada no estudo de teóricos (FREIRE, 1983; RUSSO, 2012; CANÁRIO, 2013; DEMO, 2011) e nas necessidades elencadas pelos professores a partir do cotidiano escolar. Nessa ATPC ficou acordado que o I Encontro de Família-Escola seria realizado no dia 19/08/2013, sob a coordenação de alguns professores.



**Figura 5 – Diagrama ilustrativo com o cronograma das ATPCs e dos Encontros Família/Escola**

Fonte: Elaboração da pesquisadora com base no caderno de campo.

Como já fora relatado, o Replanejamento foi de suma importância para o desencadeamento de toda a estrutura e desenvolvimento das formações nas ATPCs e dos encontros com familiares. As decisões conjuntas entre os atores do universo da unidade escolar repercutiram em outras ações, entre as quais: na mudança que se deu de Reunião de Pais e Mestres para Encontro Família/Escola; nas reflexões dos professores e gestão escolar em realizar mudanças, estratégias e ações que atendessem a solicitação do grupo quanto à estrutura da reunião, ao planejamento e recepção dos familiares para a promoção de sua interação com os demais integrantes da escola, focados em desenvolver um trabalho que viesse desencadear as soluções para as demandas existentes. As falas a seguir evidenciam o espírito cooperativo e coletivo estabelecido entre os professores e professoras, bem como o conteúdo das reflexões e preocupações dos professores e professoras e que foram provocadas durante a ATPC do dia 12/08/2013, o qual também teve como objetivo pensar no I Encontro Família/Escola:

**Professor Felipe:** Para que possamos exigir de nosso aluno ou até mesmo dos pais que participem ou que façam algo para nos ajudar em relação aos filhos deles, temos também que dar a esse aluno e familiar algo diferente que faça com que o aluno goste da escola e que este pai faça propaganda positiva para a gente.

**Professora Gerly:** Mas, é importante que coloquemos a esses pais sobre o comportamento de seus filhos. Nós ficamos com a instrução, mas eles que tem que incentivar o filho a estudar. Eles não querem nada com nada.

**Professora Gizelda:** Bem, eu quero tratá-los como gostaria que me tratassem quando fosse a uma reunião de meu filho...Vou organizar o café para eles e passar para vocês a lista para recepcioná-los bem... Sei fazer um patê que todos vão gostar muuuito!

**Professora Flavia:** Eu ficarei na organização da Palestra... Tenho uma ideia: vamos trocar os e-mails para que todos consigam participar on-line... Jogo na rede e vocês dão sugestão... Pode ser?

**Professora Laura:** Achei a ideia ótima. Também quero ajudar na Palestra e o tema foi legal, vai ao encontro de nossa realidade e passamos a bola para eles para que reflitam, que precisam participar mais na formação dos próprios filhos.

**Coordenadora pedagógica:** Vamos já dividir o trabalho... Em qual grupo cada um de vocês querem desenvolver o trabalho, que pelo visto está de vento e poupa... sabendo que cada um de vocês saibam que precisamos de todos em todos os lugares.

**Professora Gi:** Sabendo que a essência de todo o trabalho é a dedicação e fazemos da melhor forma possível por amor! E não podemos esquecer que todos nós somos líderes de nossas salas de aulas, e muitas vezes o aluno imita o que fazemos.

Além da discussão a respeito do planejamento para a organização do I Encontro Família/Escola, na ATPC do dia 12/08/2013 também houve a leitura do texto de Maria Eugenia de Podesta: *A gestão: uma oportunidade para melhorar a escola*. O texto trata da busca da qualidade, a qual se dá por meio de nossas ações, dando oportunidade aos alunos de demonstrarem que são capazes de aprender e considerando o professor como sendo a chave para a transformação do cotidiano escolar. A autora sustenta suas ideias nos pilares fundamentais: aprender a aprender e aprender a viver junto a tão esperada interação com a família e a escola. Finalmente, defende a unidade escolar com seus portões abertos para receber as famílias, comunidade do entorno. Conclui-se que a gestão da escola que proporciona oportunidades a todos os atores envolvidos no contexto escolar busca ter uma visão sistêmica dos processos administrativo e pedagógico no seu dia a dia.

Realizou-se, então, uma reflexão entre equipe gestora e docente para que novas estratégias fossem desenvolvidas por meio de um trabalho significativo indo este ao encontro da realidade dos alunos. Os professores e professoras foram dispostos em grupos de três a cinco e durante discussão sobre o tema procurou-se estabelecer relação com os objetivos do I Encontro Família/Escola, ou seja, debateu-se como a escola poderia trazer a família para o contexto escolar, ajudando na tomada de decisões e na resolução de problemas que afetam toda a comunidade escolar.

Para Podestá (2007, p. 11) um líder necessita responder perguntas que o orientem no exercício de sua função, tais como: “Qual é nossa história como pessoas e profissionais? Por que escolhemos fazer o que fazemos? Por que escolhemos fazer o que fazemos no lugar onde fazemos?”.

A autora argumenta ainda que

Uma educação de qualidade necessita que tenhamos altas expectativas a respeito de nossos alunos e que confiemos com ações que todos têm possibilidade de aprender, que a educação constitui um direito e que é nossa responsabilidade como sociedade garanti-lo.  
[...] Por último, é preciso lembrar que toda mudança necessita de tempo, é um processo lento e constante, que requer ações sistemáticas e um caminho planejado, analisado e revisado por todos (PODESTA, 2007, p. 11).

Nessa linha de pensamento, apostou-se no desejo da equipe gestora e dos professores quererem “ser mais”, ou seja, na ideia defendida por Paulo Freire (2013) de que podemos duvidar sempre daquilo que pensamos que sabemos e sermos capazes de aprender uns com os outros.

Após o I Encontro Família/Escola (19/08/2013) ocorreu a ATPC do dia 20/08/2013 e nela os docentes fizeram uma avaliação, demonstrando motivação e empolgação com o resultado da participação dos pais e responsáveis, destacando a receptividade deles em relação aos professores. Por outro lado, o grupo também levantou alguns aspectos negativos em relação ao desenvolvimento das atividades realizadas durante o encontro, pois acabaram ficando concentradas em apenas um professor. Diante do mal-estar manifestado pelo grupo, algumas pessoas se posicionaram, conforme depoimentos a seguir:

**Diretora:** Peço desculpas em nome da equipe, pois a gestão deveria ter mediado para que não houvesse um desvio do planejado pelo grupo. Por se tratar de algo novo, acabamos deixando por conta do grupo e não acompanhamos com o devido cuidado, mas temos pontos importantes positivos que temos que ressaltá-los... como por exemplo a participação de um número representativo de pais presentes no Encontro e o resultado de um modo geral.

**Professora Gildete:** A nossa iniciativa foi válida, o trabalho coletivo está nos ajudando a criar um ambiente melhor e diferenciado tanto para nós professores quanto para os nossos alunos e acredito que os pais estão dispostos a nos ajudar.

**Professor Ivanildo:** Não foi a minha intenção causar conflitos. Como passei por e-mail algumas sugestões e não obtive respostas, fiquei com medo em não termos o tempo hábil para a realização da palestra... Como estou acostumado a ministrar palestras em minha igreja... e já sabia do que tratava-se o assunto, pesquisei um material antigo e reajustei... tanto que me prontifiquei com a direção em ficar no outro período da realização da segunda reunião com os pais.

Para Libâneo (2013, p. 188),

[...] novas e difíceis condições de exercício da profissão que a formação continuada pode possibilitar a reflexividade e a mudança nas práticas docentes, ajudando os professores a tomarem consciência das suas dificuldades, compreendendo-as e elaborando formas de enfrentá-las. De fato, não basta saber sobre as dificuldades da profissão, é preciso refletir sobre elas e buscar soluções, de preferência, mediante ações coletivas.

Verifica-se que o processo de reflexão promovido na ATPC, tendo como pauta a avaliação do encontro com familiares, possibilitou aos professores e professoras dialogarem abertamente a respeito de seus incômodos, necessidades e desejos que os moviam na direção e no sentido de encontrar o melhor caminho para que se sentissem bem no trabalho que realizavam coletivamente e que tinha por objetivo fortalecer a participação não somente dos familiares, mas de todos os que integram a comunidade dessa escola. Esse movimento já revelava um avanço significativo nas relações interpessoais existentes, pois as questões não estavam

mais sendo ignoradas, mas, sim, sendo discutidas de maneira franca por meio do diálogo. Nas palavras de Freire (1978, p. 91, grifos do autor):

O diálogo é este encontro dos homens, mediatizados pelo mundo, para *pronunciá-lo*, não se esgotando, portanto, na relação eu-tu. Esta é a razão por que não é possível o diálogo entre os que querem a *pronúncia* do mundo e os que não a querem; entre os que negam aos demais o direito de dizer a palavra e os que se acham negados desse direito. É preciso primeiro que, os que assim se encontram negados no direito primordial de dizer a palavra, reconquistem esse direito, proibindo que este assalto desumanizante continue.

Assim, foi atentada pelo grupo a importância da realização de novos encontros e existiu a preocupação de que o desenvolvimento do próximo tema atendesse as sugestões dos pais/responsáveis. O grupo ficou mais unido e surgiram propostas de novas estratégias, como a elaboração de convites diferenciados, comunicado no *blog* da escola, confecção de portfólio individual para apresentação aos familiares, *folders* informativos, parcerias com o comércio localizado no entorno da escola para que a escola pudesse construir num processo democrático o fortalecimento da participação da família na escola. O tema do II Encontro Família/Escola foi intitulado pelo grupo docente da seguinte forma: “*Quem educa*”... *Quem?*



**Figura 6 – Diagrama ilustrativo com o cronograma das ATPCs e dos Encontros Família/Escola**

Fonte: Elaboração da pesquisadora com base no caderno de campo.

Dando continuidade ao planejamento do tema proposto para o II Encontro Família/Escola, na ATPC do dia 07/10/2013 foram propostas pelos professores e professoras algumas sugestões, tais como: bolsa família, apresentação sobre os resultados da avaliação diagnóstica da unidade escolar, vídeo com o tema “Limites”, com a entrevista do psicanalista Jacob Pinheiro Goldeberg, que trata sobre o modo como os pais ensinam os filhos.

Nesta ATPC, os professores e professoras também fizeram a leitura do texto *É preciso repensar a Escola*, do professor Washington Dourado, o qual aborda a transformação por meio do uso da tecnologia, que pode ser uma ferramenta de apoio de métodos e práticas diferenciadas do profissional que atua na escola. Afinal, como argumenta Libâneo (2013, p. 73-74),

A sociedade brasileira está passando por intensas transformações econômicas, sociais, políticas, culturais. As novas exigências educacionais frente a essas transformações pedem um professor capaz de exercer sua profissão em correspondência às novas realidades da sociedade, do conhecimento, do aluno, dos meios de comunicação e informação.

Logo após o II Encontro Família/Escola (10/10/2013), houve uma avaliação, sendo que o grupo docente destacou a mudança de postura dos familiares presentes, os quais se mostraram dispostos a participar, relatando situações ocorridas no interior e fora da escola que os preocupavam e manifestando o desejo de encontrar soluções em conjunto. Para o grupo docente, o trabalho tornou-se gratificante, pois já percebiam a diferença de comportamento dos alunos nas salas de aulas. Os depoimentos a seguir revelam a percepção e expectativas de docentes que participaram do II Encontro:

Professora Sophia: O Encontro/Família teve para mim o objetivo em unir os pais e seus filhos. Me pareceu que eles conseguiram interagir com a realidade do seu cotidiano.

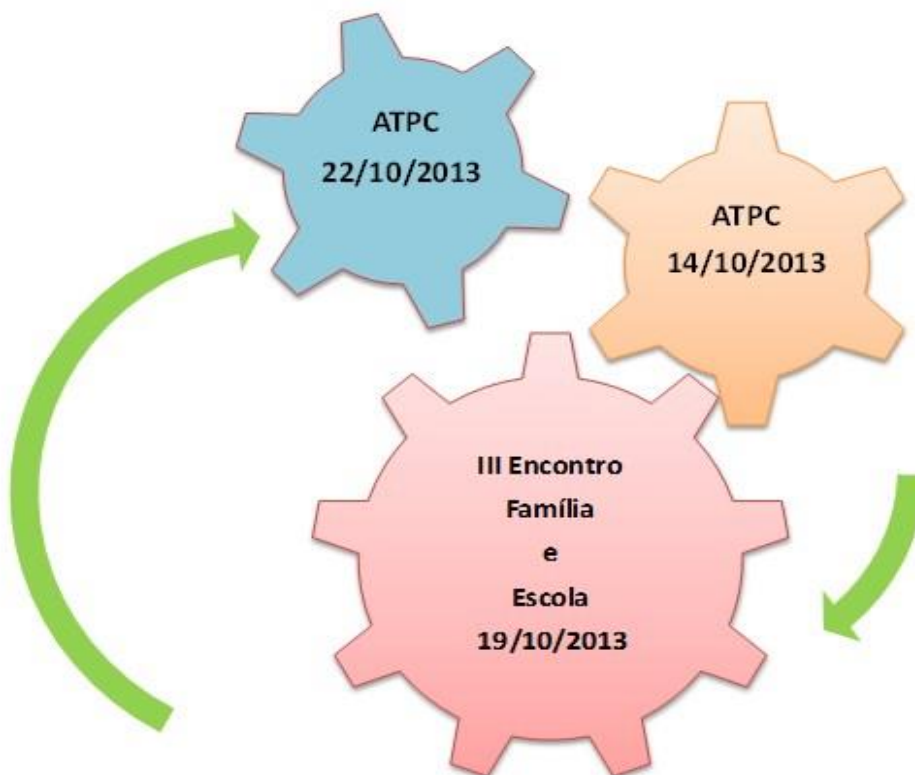
Professor Shigueru: Acho que foi muito positivo a presença dos pais e responsáveis, as apresentações. Espero que tudo isso possa repercutir em toda a comunidade e que possam observar melhor nosso trabalho e valorizá-lo.

Como se observa nos relatos acima, a convicção da importância da participação dos pais e responsáveis na escola também se relaciona com pelo menos duas expectativas: que os pais colaborem de modo mais efetivo com a escola na educação de seus filhos e que o trabalho dos docentes e dos demais profissionais da escola seja valorizado pelas famílias dos alunos.

No percurso da pesquisa-intervenção fomos constatando que a adesão do grupo docente foi se tornando cada vez mais comprometida – não somente com a formação em ATPC e com os encontros com familiares, mas para, além disso, com o Projeto de escola que se desejava construir – porque cada um deles foi sentindo que seu trabalho estava sendo valorizado pela diretora e pelos demais integrantes da equipe gestora. Assim, entendemos que

[...] a formação pode contribuir de forma legítima no desenvolvimento profissional do professor desde que se considere sua intenção no sentido de melhorar a prática profissional – tanto no âmbito das políticas educacionais, das condições de trabalho, quanto das aprendizagens para exercer a profissão – desde que se considere como elementos integrantes de seu processo de constituição, a situação de trabalho, o conhecimento profissional, as habilidades e as atitudes de todos os trabalhadores (equipes de direção, pessoal não-docente e professores) de uma instituição educativa. (STANGHERLIM, 2007, p. 43).

O diagrama a seguir mostra a sequência das ATPCs e dos encontros com familiares que aconteceram no mês de outubro.



**Figura 7 – Diagrama ilustrativo com o cronograma das ATPCs e dos Encontros Família/Escola**

Fonte: Elaboração da pesquisadora com base no caderno de campo.

A realização do III Encontro Família/Escola foi agendada para o dia 19/10/2013 e teve como tema "Dia do Estudante na Escola (Dia E)". Para preparar

esse encontro foi realizada a ATPC do dia 14/10/2013, com a reflexão sobre o Vídeo de Paulo Freire, Escola Pública (ESCOLA..., 1989), que trata da construção da proposta educacional e do trabalho coletivo na escola, e os temas que poderiam ser pauta do encontro. Dentre eles: apresentação aos familiares do Vídeo “Escola Cidadã”, compartilhado da Plataforma Paulo Freire, que evidencia a importância da parceria entre a escola e família por meio dos colegiados e gestão democrática. Esse vídeo introduziria a explicação aos pais e responsáveis sobre o significado e a importância dos colegiados e a divulgação das eleições diretas para os colegiados no ano de 2014; a condição dos adolescentes que estão acima do peso e que não se utilizam de hábitos saudáveis nem na escola nem fora dela; planta da nova escola; estágio remunerado; bolsa família; atividades culturais realizadas pela escola com o projeto cultura e currículo (Museu Afro, Teatro, Catavento, Bienal, Sesc) com o incentivo da Secretaria de Educação; *blog* da escola. Além disso, discutiu-se e foi acatada a sugestão dos familiares para a mudança do dia dos encontros, ou seja, que os próximos pudessem acontecer aos sábados pela manhã.

As propostas levantadas pelo grupo docente foram todas contempladas na pauta do III Encontro, sendo que desta vez cada professor e professora ficou responsável pelo planejamento e execução de um dos itens da pauta.

Na ATPC do dia 22/10/2013, a avaliação positiva feita pelo grupo a respeito do III Encontro pode ser representada na fala de alguns dos professores:

Professora Val: Foi uma primeira iniciativa que tivemos por parte da comunidade. Sabemos que estão mobilizados porque agora querem a escola nova.

Professora Cássia: Os familiares só irão ver quando desenvolvermos nossas propostas, assim teremos o nosso resgate, o feedback, acontece positivamente como agora! Quando o nosso aluno levar o que fazemos de diferente e significativo para eles.

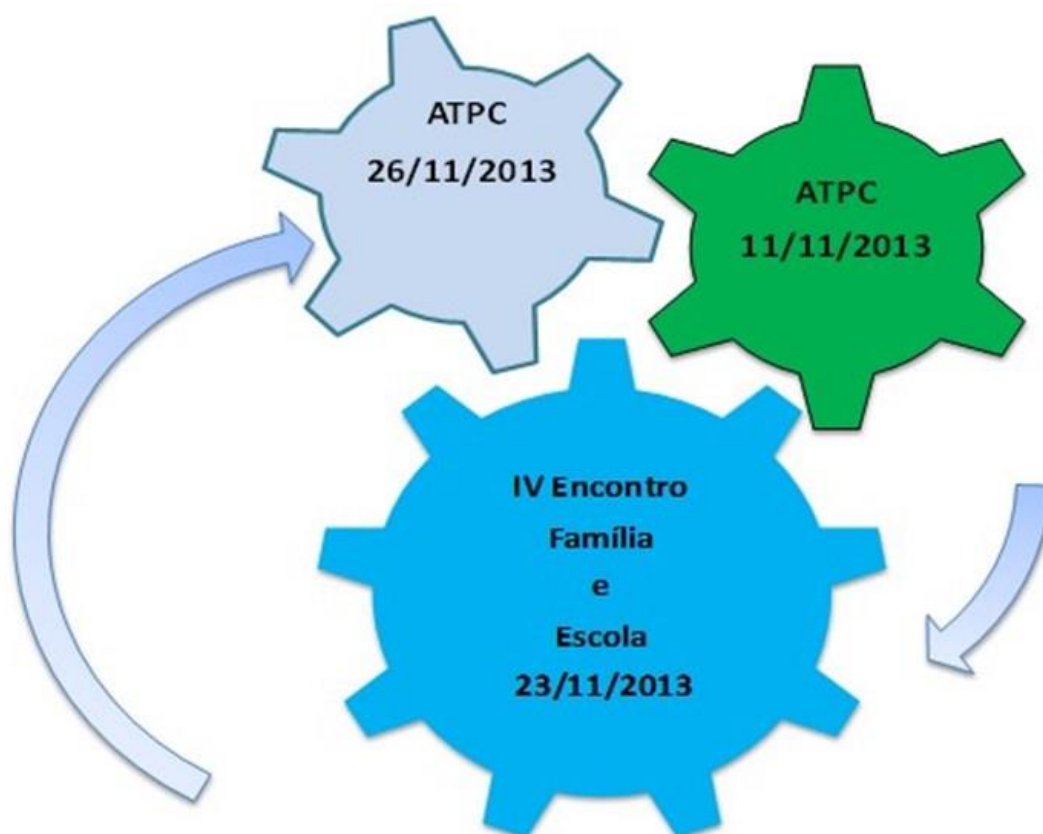
Professor Tony: Nós lançamos uma proposta, mas o resultado positivo só vai começar surtir efeito quando os familiares começarem mudar a ótica que têm da escola. Nós mudamos a ótica, o entorno está sendo construído, o entorno vai sendo construído lentamente com mudanças significativas de todos os atores envolvidos no processo. Assim, começa de fato a andar a engrenagem, e isso não é com dois anos não... isso é um trabalho que precisa de continuação, e o importante é continuar e não desanimar...

Conforme Libâneo (2013, p. 72-73),

É assim, que o professor transforma-se num pesquisador, a caminho de construir sua autonomia profissional, enriquecendo-se de conhecimentos e práticas e aprendendo a resolver problemas, inclusive aqueles imprevistos.

Sabemos que boa parte das situações de ensino é singular, incerta e muitas vezes desconhecida, por isso, não basta ao professor ter uma lista de métodos e técnicas a serem utilizados. O que ele precisa é desenvolver a capacidade de dar respostas criativas conforme cada situação. Não precisa tanto saber aplicar regras já estabelecidas, mas construir estratégias, descobrir saídas, inventar procedimentos. Ou seja, o professor precisa ser capaz de inventar suas próprias respostas.

Para o IV Encontro Família/Escola, foram realizadas as ATPCs do dia 11/11/2013, para planejamento, e a de 26/11/2013 para avaliação, conforme se vê no diagrama a seguir:



**Figura 8 – Diagrama ilustrativo com o cronograma das ATPCs e dos Encontros Família/Escola**

Fonte: Elaboração da pesquisadora com base no caderno de campo.

Na ATPC do dia 11/11/2013 foi trabalhado o texto de Olgair Gomes Garcia, *O diálogo, a reflexão e análise sobre a prática*. Também foi discutida a conclusão dos conteúdos que comporiam o I Jornal da escola Plácida Belotti e que seria distribuído no IV Encontro Família/Escola. E, na ATPC do dia 26/11/2013, a avaliação foi de satisfação e gratidão por parte dos professores, com sentimento de dever cumprido. Discutiu-se sobre as críticas construtivas feitas pelos familiares, as quais geraram reflexão do grupo sobre o que é da governabilidade da escola e o que não cabe a

ela. A retrospectiva das atividades foi muito gratificante, mesmo para as pessoas que não tiveram a oportunidade de estarem nos encontros, mas puderam conferir o trabalho realizado pela escola.

A mobilização a favor das necessidades da escola Plácida Belotti, no que diz respeito ao processo de fortalecimento da participação dos pais na escola, por meio das ATPCs com proposta de formação continuada construída coletivamente, fez com que os docentes, em parceria com a equipe gestora, produzissem subsídios para a elaboração de estratégias para alcançar o principal objetivo delineado, qual seja: ampliar e fortalecer a participação da família na escola. Todo esse movimento gerou condições para a promoção do aperfeiçoamento profissional dos professores e professoras, bem como dos integrantes da equipe gestora. Constatou-se, ao longo do percurso de quase um ano, uma nítida melhoria no trabalho diário da unidade escolar.

A ação desenvolvida na ATPC estabeleceu “pontes” para criar condições de interação entre a escola e a família. Na ATPC eram realizadas reflexões, discussões e debates sobre as práticas escolares. Resoluções de problemas, estratégias, interpretação das inquietações dos familiares, tomadas de decisões coletivas; enfim, todos os temas que diziam respeito às questões da escola eram tratados nesse espaço de formação continuada, considerando que o processo de diálogo era movido pela proposta metodológica de ação-reflexão-ação, ou seja, que era necessário partir das práticas, refletir sobre elas e retornar a elas de modo que pudéssemos ressignificá-las. Esse trabalho mostrou que conseguimos suprir as expectativas que tínhamos de ampliar as possibilidades de estreitar as relações entre escola e família.

Conforme nos alerta Paro (2000, p. 71), “Refletir sobre o caráter político e/ou administrativo das práticas que se dão no dia a dia da escola pode soar bastante pretensioso, já que implica ter como objeto de análise praticamente tudo o que se dá na unidade escolar”.

Antes de iniciar a proposta de inserir a ATPC no contexto da pesquisa-intervenção desenvolvida pela diretora-pesquisadora, esse espaço era visto pelos professores como um lugar para afazeres sem relevância pedagógica. Com o processo de pesquisa-intervenção iniciado instalou-se a relevância da formação em serviço na escola como essencial para atender às diferentes exigências da educação escolar e para manter-se atualizado frente às práticas pedagógicas.

A ação desencadeada pela pesquisa-intervenção gerou a necessidade de que houvesse compartilhamento entre membros da equipe e docentes a respeito das diversas práticas educativas que ocupavam o cotidiano da escola Plácida Belotti. Deixava-se, portanto, de caracterizar a ATPC e as "Reuniões com os Pais e/ou Responsáveis" como meros canais de transmissão de comunicados por parte da equipe gestora de decisões preestabelecidas pelos órgãos centrais, para vivenciar uma experiência em que a participação dos membros da gestão, docentes, alunos, funcionários de apoio e familiares fosse mais efetiva e valorizada (INSTITUTO PAULO FREIRE, 2011). A mudança do propósito da forma estabelecida no início do ano letivo em que os familiares participavam somente para ouvir sobre atitudes negativas e baixo desempenho escolar de seus filhos nas chamadas anteriormente "Reuniões de Pais" e, posteriormente, "Encontro Família/Escola" foi a porta de entrada, passando a ser um chamamento aos familiares para adentrarem na escola.

Assim, a finalidade da pesquisa-intervenção realizada na unidade escolar foi a de contribuir com a mudança do quadro existente, uma vez que antes não se tinha espaço para que os atores expressassem o seu pensamento pela sua própria voz e pelo fato de as decisões serem centralizadas na equipe gestora e órgãos centrais da Secretaria de Educação.

### **CAPÍTULO 3. PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA: LIMITES E POSSIBILIDADES**

A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 451-452).

Como já foi exposta, a descrença em relação à escola Plácida Belotti era nítida, pois seu histórico era muito ruim; comparavam-na a sujidade e as crianças que passavam por ela, se quisessem vaga em outra escola, considerada boa pelos pais, tinham sua matrícula negada. Romanelli, Nogueira e Zago (2013, p. 141-143) relatam, no trecho a seguir, que há situações de uso, por parte dos pais, da burocracia a seu favor para realizar a matrícula de seus filhos.

Os pais, explicando o que fizeram para alocar seus filhos na escola desejada, relatam a dificuldade de acesso e a disputa por escolas que consideram boas. [...] São casos que possuem certos privilégios no processo de matrícula pelo fato de conhecerem alguém na rede de ensino. [...] os pais tendem a utilizar a via burocrática regular com o contato pessoal com alguém que tem maior poder na distribuição das vagas, normalmente a direção da escola [...].

A participação da família e da comunidade do entorno na escola estava enfraquecida principalmente devido, nos últimos anos, à grande rotatividade de integrantes da equipe gestora e de docentes, levando a um descrédito geral quanto ao seu papel.

Diante disso, buscou-se reverter este cenário utilizando várias ações: transparência no trabalho realizado pela escola; retomada e fortalecimento dos órgãos colegiados para tomada de decisões coletivas; implementação de parcerias entre a escola e a comunidade e com outras instituições; criação de instrumentos de comunicação como o blog e o jornal da escola; mobilização por parte da equipe gestora e dos docentes para que os alunos se envolvessem nos projetos de interação cultural, esportiva; planejamento coletivo das ações, diagnósticos e formação continuada de professores.

Neste capítulo, portanto, serão destacados os momentos e depoimentos de pais e responsáveis que revelam o envolvimento de quem participava dos Encontros Família/Escola. Por exemplo, no IV Encontro, a apresentação da planta da nova

escola provocou o desejo de que a construção pudesse ser de fato concretizada, como se vê no depoimento de uma mãe de aluno:

Eu sei que meu filho não vai estudar nesta escola nova, porque ele já tem 14 anos, estudei aqui e não mudou nada, mas se quisermos mudanças é preciso que toda comunidade corra atrás. Vamos fazer um abaixo-assinado para tirar do papel e que seja feita a nova escola e ver o que vai ser feito para melhorar!

Tanto docentes quanto familiares entusiasmaram-se com a possibilidade de terem um espaço arquitetonicamente mais adequado para a educação das crianças e adolescentes. Aliás, aprendemos com Paulo Freire (2013) que o espaço também promove formação tanto nos adultos quanto nas crianças, adolescentes e jovens. Sobre as suas primeiras visitas às escolas da Rede Municipal de Educação de São Paulo, quando fora secretário, o educador escreve:

É incrível que não imaginamos a significação do "discurso" formador que faz uma escola respeitada em seu espaço. A eloquência do discurso "pronunciado" na e pela limpeza do chão, na boniteza das salas, na higiene dos sanitários, nas flores que adornam. Há uma pedagogicidade indiscutível na materialidade do espaço. (FREIRE, 2013, p. 45).

A construção de um novo prédio para a escola é de extrema necessidade, pois a edificação atual é constituída de anexos que foram sendo construídos sem planejamento arquitetônico que garantisse condições de uso diante de situações como fortes chuvas, por exemplo. Qualquer chuva na região da escola é motivo de alerta, pois as salas de aula ficam alagadas e é preciso agir rápido para que as crianças e adolescentes não corram risco de sofrerem algum tipo de acidente ou problema de saúde.

A luta pela construção de um novo prédio para a escola tornou-se um fato concreto, unindo todos os integrantes da unidade escolar por uma causa em comum e criando vínculos para assumirem coletivamente a escola que desejavam ter e queriam conquistar.

A promoção da interação família e escola buscou, com o desenvolvimento deste projeto de pesquisa, o resgate da credibilidade de todos os atores envolvidos no processo. Nesse sentido, torna-se importante que os profissionais da educação desenvolvam um olhar sensível para a participação dos familiares na escola. É sobre esse tema que iremos tratar no item seguinte.

### 3.1 A IMPORTÂNCIA DO OLHAR DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO PARA A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA

Em consequência das mudanças provocadas pelo desenvolvimento urbano nos dias atuais, considerando especificamente a realidade brasileira, as transformações ocorridas nos campos social, econômico, cultural, ético são profundas afetando em proporções diferentes a constituição e o cotidiano das famílias, modificando as relações familiares na atualidade. A título de exemplo, o filme brasileiro *Linha de Passe* remete-nos a uma reflexão sobre o contexto social em que vive uma família num bairro da periferia da Grande São Paulo, mostrando suas dificuldades: pobreza, conflitos familiares que refletem seu ambiente social etc. A ausência do pai retrata também alternativas para a resolução dos problemas para a conquista da sobrevivência da família em que a mãe se torna a sua principal responsável. O filme traz o futebol e permite uma análise comparativa de situações do dia a dia: o impedimento, autorização para o lance, fazer o gol, passar a bola para outro jogador, levando-nos a perceber o ponto de vista da periferia de São Paulo.

Ao tomar o futebol, que é algo comum do cotidiano dos brasileiros e visto como o esporte do povo, o filme revela as promessas enganosas de intermediários interessados apenas em extorquirem dinheiro de quem não tem. Além disso, para este trabalho interessa destacar o retrato que corresponde ao da maioria das famílias no Brasil dos dias atuais: a mãe ocupando efetivamente o papel de chefe de família.

Descortinar quem é essa família que está inserida dentro da comunidade escolar desencadeou a possibilidade para que os familiares compartilhassem as inquietações, ideias de participação, com sugestões e críticas, valorizando este espaço e contribuindo na promoção de melhoria da escola.

A proposta dos Encontros Família/Escola permitiu que pais e/ou responsáveis e integrantes das equipes de profissionais da escola se surpreendessem mutuamente com descobertas que puderam fazer a respeito das crianças e adolescentes que ambos assumiam dentro de suas respectivas responsabilidades cotidianamente. Uma situação foi a de um pai de aluno que dias antes de acontecer o II Encontro Família/Escola foi até a escola para reclamar sobre o aprendizado de seu filho que é deficiente auditivo (surdo) e que, segundo ele, “a escola não fazia

seu papel”. Foi apresentado a ele o trabalho que vinha sendo realizado pela escola e sugerido que o aluno pudesse frequentar também uma escola especializada podendo ser mais uma ferramenta no seu processo de aprendizagem. No dia do encontro, o pai esteve presente e deu o seguinte depoimento:

Pai: Eu tinha uma visão errada da escola, e do trabalho dos educadores. Após conhecer o trabalho dos professores e gestores, a proposta pedagógica e os projetos implementados, saio com outra visão da escola: tenho certeza que aqui meu filho aprende... Referente ao meu filho que é especial (deficiente auditivo – surdez), ele teve uma perda muito grande no processo ensino-aprendizagem. Não posso culpar a escola onde ele estuda, nem os professores, porque não adianta culparmos a escola e não participar das coisas que acontecem, os pais também têm que participar e oferecer. Comecei a indagar meu filho para que eu pudesse defendê-lo, mas descobri que não participava, bagunçava na aula, falava mal dos professores. Não tem como o professor forçá-lo a estudar, por isso é importante a orientação dos pais na vida dos seus filhos. Pode ser que houve erros da minha parte na educação do meu filho e estou tentando corrigir.

O fato de a escola ter recebido o pai e o escutado sobre as queixas que trazia e a avaliação que fazia da escola ofereceu a oportunidade de também ser escutada, podendo apresentar o trabalho que realizava com o aluno, reconhecendo as limitações existentes, indicando caminhos para complementar o que poderia promover a superação das dificuldades de aprendizagem enfrentadas. Tal postura trouxe abertura para o diálogo e a confiança estabelecida foi crucial para que o pai fosse até o dia do encontro e compartilhasse a experiência de escuta que vivenciou (dias antes) na escola com os demais familiares ali presentes. Pequenos gestos como esses demonstravam que o desejo de participação e de construção coletiva poderia ser comum a todos.

Em outra situação, as críticas não tão positivas à escola não foram poupadas, como no caso do depoimento de um pai participante do IV Encontro Família/Escola na dinâmica que serviu como estratégia para levantar qual era a escola dos sonhos daqueles e daquelas que compunham essa comunidade:

Pai do aluno Zezinho: A escola dos meus sonhos é ter mais segurança, professores frequentes, mais lazer, ter professores que cumpram seu dever, desta escola não posso me queixar, mas falta muito ainda para o nível que eu gostaria para meu filho. A diretora da escola deve lutar, procurar o governo para a escola poder ter este sonho que é meu, ver meu filho chegar em casa e dizer o que ele aprendeu. Faço a minha parte, a escola também tem que fazer a parte dela.

Por outro lado, o depoimento de uma mãe valoriza o trabalho que vem sendo feito pela escola na formação dos alunos: “Eu acho que a escola está no rumo certo, tive um filho que foi para a faculdade e saiu daqui. Agradeço os professores” (Mãe da aluna Victoria).

A orientadora deste trabalho de pesquisa-intervenção esteve presente neste encontro e fez a seguinte intervenção diante de falas que tomavam a direção de encontrar responsáveis isolados pelos caminhos trilhados pela escola, desconsiderando os papéis a serem desempenhados por cada um e por todos os que formam a comunidade escolar:

Orientadora: A gente precisa parar para pensar um pouco nisso, [...] se não estamos entrando nesta lógica de querer competir com o outro, culpar, responsabilizar o outro e não olhar para aquilo que a gente pode fazer em união. Este espaço não é um espaço que eu cobro e você responde, o lugar é o colegiado, é o conselho de escola e APM, tem que pensar junto que solução a gente vai dar. Será que todas as soluções estão nas mãos das pessoas que estão na direção da escola, na coordenação da escola, ou tem instâncias que são mais responsáveis ainda que a gente, que não conseguimos chegar até elas e como a gente faz pra chegar até elas?

Percebe-se que entre os participantes há o desconhecimento de distinguir qual a responsabilidade, governabilidade e atribuição da escola e o papel das políticas públicas e dos órgãos centrais. Os debates ocorridos nos encontros são de fundamental importância, pois por meio destes são tomadas as conclusões para a construção de um trabalho participativo para a construção da gestão democrática na escola.

Essa construção se dá por meio da escuta em que os conflitos são necessários. Nos encontros, buscou-se mostrar que os familiares têm o poder para decidir no espaço da escola, mas que esse exercício de participação para a construção do processo de gestão democrática significa estar disposto a enfrentar de forma coletiva os desafios que se põem cotidianamente.

Luck, Freitas, Girling e Keith (2012, p. 146-147) afirmam que

[...] as necessidades e demandas dos pais, por sua vez, são diversificadas e instáveis. Alguns expressam aborrecimentos e percebem a escola como o representante de uma cultura estranha e hostil. Outros veem a escola como uma agência que irá apresentar aos seus filhos as normas para alcançarem o sucesso [...] outro grupo de pais que deseja o tipo de educação acadêmica e tradicional. Obviamente, a complexidade de lidar com uma clientela tão diversa é um enorme desafio.

Exercitar o diálogo, permitindo emergir os conflitos, acaba sendo o caminho mais profícuo, mas isso impõe a capacidade para saber escutar, o respeito ao outro e o reconhecimento de que todos são capazes – cada um em seu tempo – de aprender uns com os outros, para que essa experiência gere processos de empoderamento da comunidade na tomada de decisões sobre os rumos da escola. Evidentemente, isso significa ter preparado terreno fértil para o enraizamento da cultura da participação e da valorização do coletivo. Leva-se tempo, pois é algo que também depende de como as pessoas se apropriaram da experiência vivida. O fato é que demos alguns passos para que o início dessa história pudesse começar a ser escrita.

### 3.2 OS ENCONTROS FAMÍLIA/ESCOLA: EM BUSCA DE MUDANÇAS PARA O FORTALECIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

Nos subitens deste subtítulo apresentamos cada um dos quatro Encontros Família/Escola, considerando os conteúdos que emergiram das situações vivenciadas e dos depoimentos audiogravados dos diversos representantes da comunidade escolar.

A título de síntese, o parágrafo a seguir destaca o que pôde ser considerado como aspecto de maior relevância de cada encontro, tendo em vista as mudanças que foram ocorrendo em relação ao quesito participação, especialmente dos familiares.

O I Encontro obteve sua grande relevância com a elucidação do conteúdo voltado à participação da família na escola. O II Encontro mostrou a inquietação dos professores e equipe gestora em inteirar-se a respeito da opinião dos participantes sobre o andamento dos encontros. No III Encontro, a frequência dos familiares nos encontros se manteve, as temáticas e sugestões têm seu desenvolvimento em torno do eixo central proposto inicialmente – a participação dos familiares na escola – com ações desenvolvidas por familiares e alunos juntamente com os professores, dando início ao movimento para organização de um abaixo-assinado em defesa da construção do novo prédio da escola e da elaboração de um jornal da escola. No IV Encontro, os participantes mostravam-se mais seguros em suas falas, tendo em vista a participação nos encontros anteriores, o que fez com que se sentissem mais

a vontade para interagir entre eles, com os membros da equipe gestora e com os docentes da escola.

Enfim, o que se pretende aqui é identificar possibilidades de mudanças – mesmo ainda carregadas de limitações, mas que foram tornando-se significativas conquistas diante do cenário existente – no desenvolvimento de um processo coletivo, que teve como grande aliada a formação continuada e a reflexão sobre as práticas escolares na ATPC.

### 3.2.1 I Encontro Família/Escola

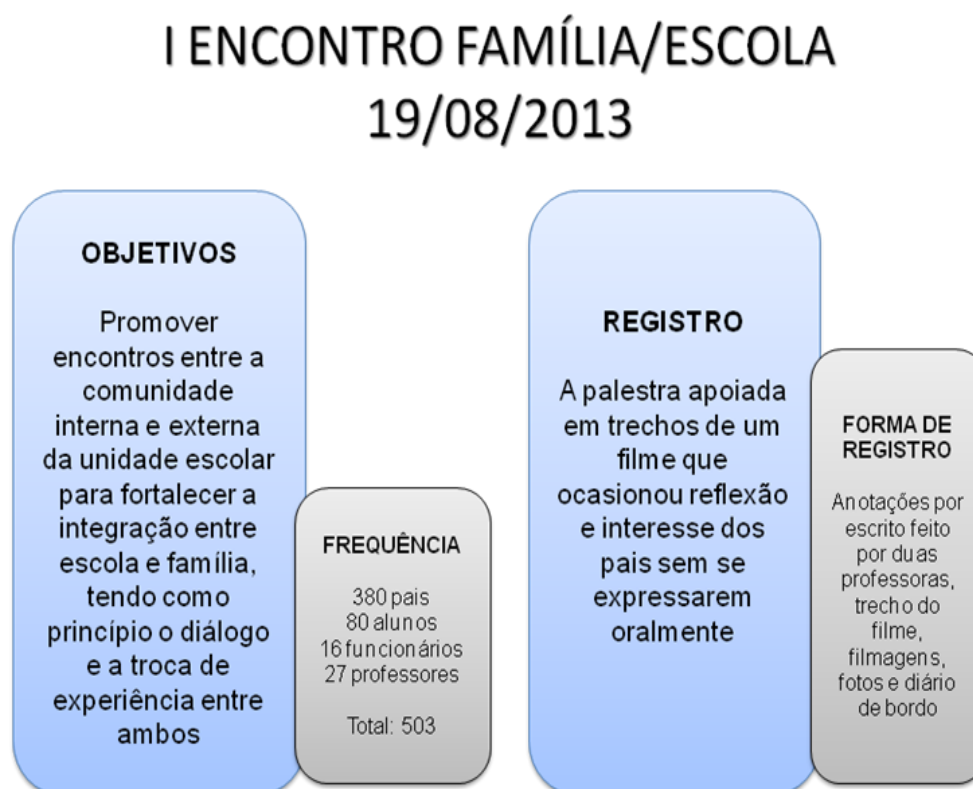
O I Encontro, realizado dia 19/08/2013, revelou um indicador importante a ser considerado: o número de participantes, com um total de 503 representantes da comunidade escolar, sendo 380 de familiares. Havia uma lista de presença que relacionava diretamente o nome do aluno com o de seus familiares. Este encontro foi realizado no pátio da escola e dividido em dois períodos: manhã (ensino fundamental II e ensino médio) e tarde (ensino fundamental II e ciclo I), com duração de 2 horas. Foram dispostos microfones para que os pais e/ou responsáveis pudessem expor suas opiniões e sugestões, entretanto notou-se certa timidez por parte dos familiares que mais ouviram do que falaram. O que pode ser avaliado como um limite, considerando a expectativa construída até aquele momento sobre a participação deles na escola. Lenhard (1998, p. 81-82) afirma que

[...] uma comunidade escolar [...] pode ser possível e conveniente o envolvimento de todos os participantes, desde o pais até os funcionários administrativos, ou daqueles atingidos pelas decisões tomadas. O grau máximo de democratização será, então, alcançado, quando nas reuniões decisórias todos participam e têm o mesmo grau de compreensão dos assuntos tratados e a mesma motivação e capacidade para se comunicar.

A todo o momento, no desenrolar do encontro, os familiares eram incentivados pelos responsáveis na coordenação da pauta do encontro para que falassem sobre o que pensavam a respeito dos assuntos expostos. A intenção era de construir, com todas as razões que fundamentavam, a parceria entre a família e a escola, estreitando os laços entre ambos para que a gestão democrática e participativa fosse se tornando um objetivo comum.

Observou-se que a duração do encontro não influenciou como anteriormente acontecia quando os familiares ou responsáveis diziam que não dispunham de

tempo para ouvir sobre o desenvolvimento de seus filhos ou até mesmo sobre qual seria a proposta da escola. A permanência deles durante todo o tempo pode ser considerado como uma possibilidade para a mudança, embora sendo tomada como ponto de partida de uma longa caminhada a ser percorrida.



#### **Quadro 4 – I Encontro Família/Escola**

Fonte: Elaboração da pesquisadora com base no caderno de campo.

#### **3.2.2 II Encontro Família/Escola**

O II Encontro acontece depois de quarenta dias após a realização do I Encontro e proporciona, de certa forma, uma continuidade no que se refere ao tema central: a participação dos familiares na escola. Nesse encontro, os familiares puderam perceber que a escola estava realmente interessada em valorizar as sugestões, críticas e propostas da comunidade escolar, diante da apresentação dos resultados de um levantamento feito, por meio de questionário, com seus diversos atores, para reflexão, discussão e debate.

## II ENCONTRO FAMÍLIA/ESCOLA 10/10/2013



### Quadro 5 – II Encontro Família/Escola

Fonte: Elaboração da pesquisadora com base no caderno de campo.

No II Encontro, dia 10/10/2013, foi colocado à disposição dos participantes a possibilidade da reflexão dos pontos levantados por eles para que houvesse uma discussão e chegássemos a um denominador comum. Era grande o interesse, nesse momento de escuta, já que a partir das posições dos familiares, os professores, por meio das discussões coletivas em ATPCs, colocariam novas estratégias em prática. Desse modo, conhecer as impressões dos participantes dos encontros era de suma importância.

Os depoimentos que seguem são de mães que estiveram presentes nesse II Encontro:

Rosário (mãe de aluna): Me senti totalmente segura para transferir minha filha de uma escola considerada "top" para a escola Plácida Belotti, por confiar no trabalho dos professores desta escola!

Maria Francisca (mãe de aluno): Esses Encontros poderiam ser realizados aos sábados. Queremos chamar mais pessoas para falarmos sobre a escola nova.

A proposta de realizar os encontros aos sábados foi acatada na ATPC que se seguiu a esse encontro, com a adesão do corpo docente, como já fora relatado no capítulo 2 desta dissertação.

Esses depoimentos estimularam a continuidade do trabalho, pois a equipe gestora e o corpo docente sentiam-se instigados a refletir sobre conteúdos/assuntos levantados pelos familiares, que forneciam com mais precisão quais demandas poderiam ser encaminhadas para que todos os envolvidos na comunidade escolar participassem ativa e efetivamente. Luck, Freitas, Girling e Keith (2012, p. 55) relatam experiência de participação envolvendo integrantes da comunidade escolar:

Para resolver o problema [...] iniciou um projeto que contava com a participação do corpo docente e toda a comunidade [...]. Mediante essa participação, e a partir das análises feitas em conjunto, foi-se desenvolvendo uma melhor compreensão dos problemas, um compromisso para resolvê-lo e ideias de como fazê-lo.

Com o desenvolvimento de um processo coletivo no interior da escola, pôde-se valorizá-lo e, conseqüentemente, contribuir para a promoção da melhoria no processo de ensino-aprendizagem. Incentivar a participação dos familiares na escola constituiu-se num dos meios que buscamos para promover o desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa com repercussões significativas na orientação do processo de ensino-aprendizagem na escola.

O enfoque na participação dos pais e/ou responsáveis desvela o quanto a constituição da escola, como um espaço adequado para a formação das crianças e dos jovens não pode acontecer efetivamente sem a parceria com as famílias. O desdobramento e o foco da proposta foram a cada encontro concretizando-se, tanto por parte dos professores, que a cada ATPC se preocupavam em evidenciar as mudanças ocorridas na escola, quanto por parte dos familiares, que faziam questão de dar suas opiniões e sugestões.

## 3.2.3 III Encontro Família/Escola

**Quadro 6 – III Encontro Família/Escola**

Fonte: Elaboração da pesquisadora com base no caderno de campo.

O tema da palestra, abordado no III Encontro, realizada pela diretora, por ocasião do Replanejamento "Educação Cidadã: a participação dos familiares na construção da qualidade sociocultural da educação e no fortalecimento da gestão democrática" foi de fundamental importância para desencadear ações em favor do fortalecimento da participação da família no interior da escola, o que gerou no grupo uma reflexão sobre a relação entre as dificuldades de aprendizagem apresentadas por alguns alunos e o desinteresse de familiares em acompanhar a vida escolar de seus filhos.

Na sequência são destacados alguns dos depoimentos de representantes da comunidade que estiveram presentes nesse encontro:

Professor Alcides: A presença da comunidade nesta reunião já é um bom sinal para mudanças futuras... no começo quando vim para cá estava desanimado tentando até mudar de escola. Agora estou com outra visão: quero ajudar, pois estou vendo que as pessoas estão mudando; temos apoio dos pais, da gestão e isto motiva a gente a trabalhar melhor, e se me perguntarem: hoje não saio daqui por nada!

**Professor Roberto:** A escola não é um depósito de crianças; é um espaço de transformação, temos que fazer valer isso, porque tem acontecido algo diferente nesta escola, os pais estão participando na condução deste processo, nós podemos mudar o rumo da escola!

**Ju, agente de organização:** Conclui o ensino médio nesta escola; hoje sou funcionária da escola e estou me formando no Curso de Letras para futuramente ministrar aulas...

**Mãe de aluna Mari:** [...] eu sei que meu filho não vai estudar nesta escola nova porque ele já tem 14 anos, estudei aqui e mudou algumas coisas, mas ainda é pouco, mas se quisermos a mudança é preciso que toda a comunidade corra atrás. Vamos fazer um abaixo-assinado para a construção da nova escola e ver o que irá ser feito para melhorar.

**Professor Emerson:** Todos nós estamos aqui com um só objetivo, primeiro é a questão da conscientização da importância de tudo que foi exposto aqui, temos que esquecer as críticas destrutivas e torná-las construtivas e verificarmos quais são as nossas diferenças e precisamos nos unir. É por meio das opiniões de vocês que vamos conseguir; portanto, hoje é o primeiro passo concreto importante com o objetivo de conseguir aquilo que vocês buscam, que é uma escola digna para seus filhos e toda a comunidade ao entorno. Motivem seus filhos a buscar o conhecimento; ele abre portas.

**Pai do aluno Severiano:** [...] vocês devem perceber o quanto é importante essas informações que estão recebendo, motive seus filhos a fazerem as inscrições em cursos... quando saírem da escola, que tornem grandes cidadãos, reflexivos e críticos, pois a escola é um grande caminho para isso...

**Professora Liane:** Pensei várias vezes em desistir de ser professor, e dar aulas aqui, mas graças ao apoio dos outros funcionários e da comunidade e o prazer em dar aulas, resolvi continuar..."

O processo de participação foi sendo construído por todos os atores, que por meio dos canais de comunicação estabelecidos nos espaços de ATPC e nos encontros, conheciam juntos quais eram suas inquietações, seus anseios, suas preocupações e o que realmente esperavam da escola para a educação das crianças e jovens.

Libâneo (2013, p. 90-91) declara que

[...] na conquista da autonomia da escola, está presente a exigência da participação de professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade, bem como as formas dessa participação. [...] para atingir os objetivos de uma gestão democrática e participativa e o cumprimento de metas e responsabilidades decidida de forma colaborativa e compartilhada é preciso uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todos.

Os depoimentos dos diversos representantes revelam que, na medida em que a escola foi criando estratégias para mostrar que os canais de comunicação estavam realmente abertos e que as pessoas seriam escutadas – ao mesmo tempo em que seriam solicitadas a assumirem as responsabilidades que cabia a cada uma

dentro de seu respectivo papel –, havia um sentimento de entusiasmo com as mudanças que estavam acontecendo no coletivo (escola) e que despertavam o desejo em cada um de incluir-se nesse processo de mudança, trazendo para a escola um novo ânimo: o encantamento da descoberta por algo que se mostra como novo e é capaz de despertar esperança.

#### 3.2.4 IV Encontro Família/Escola



#### Quadro 7 – IV Encontro Família/Escola

Fonte: Elaboração da pesquisadora com base no caderno de campo.

O IV Encontro teve uma pauta com muitos assuntos, dentre eles: o projeto da planta da nova escola; informações sobre o Programa Bolsa Família; as parcerias realizadas pela escola; informações sobre estágio remunerado; exposição sobre a importância dos colegiados escolares e convite para candidatar-se às eleições do Conselho de Escola de 2014; apresentação de atividades pedagógicas e culturais realizadas durante o ano de 2013; distribuição do **I Jornal da Escola**.

Para iniciar o encontro realizou-se uma dinâmica de grupo denominada “dinâmica do barbante” com um grupo de pais e o outro grupo de alunos. Para os

dois grupos pediu-se para que respondessem a seguinte pergunta: Qual é a escola de seus sonhos? Foi formado um semicírculo em que cada participante jogava o rolo de barbante para aquele de sua escolha e esse respondesse.

Respostas de alguns dos alunos:

**Carlinhos:** A escola dos meus sonhos é ter afeto pela escola, é não ter medo, ter uniforme para todos os alunos, professores que não faltem.

**Pamela:** Segurança.

**Pablo:** Bons amigos e boas crianças.

Após a dinâmica iniciou-se um debate bastante intenso com a participação de diversos representantes da comunidade escolar em função de algumas falas de familiares que participaram da dinâmica terem sido sobre o quesito segurança na escola, como se vê a seguir:

**Pai da aluna Vera:** Eu quero reiterar o que pai falou aqui. Em matéria de segurança nesta escola não tem nada. Já vi pessoas usando drogas ao redor da escola, crianças brincando na quadra e gente fumando perto das crianças. Agora vem com demagogia falar de segurança, por aqui não tem...

**Aluno Carlos, do ensino médio:** Bom dia, estudo no 1º ano do ensino médio. Vi pessoas reclamando que a escola é um lixo, isso é lamentável. Gostaria que os pais viessem aqui na escola para ver o que os seus filhos estão fazendo e participando. Os pais só vêm aqui nas reuniões, isso não é participar, participar é seguir os filhos, e não só na escola, também na comunidade, porque se educar os filhos eles serão bons adultos no futuro. As pessoas ficam lá fora usando droga, eles não foram educados adequadamente.

**Vó de aluno:** Estou aqui nesta escola desde que ela foi inaugurada em 1979. No nosso tempo, a gente tinha muita participação de pais não só em reunião, na escola, comunidade, na educação do seu filho, eu vi aqui crescer, jamais pensei que minha neta iria estudar aqui, problema na escola, todas as escolas têm, não só aqui... É fácil falar mal da comunidade onde mora, mas acho que o que está faltando mais no ser humano hoje em dia é a humanização e respeito com o próximo.

**Pai de um aluno:** Estamos aqui para isso. A nossa visão está parada. A escola tem que proporcionar pra nós o que vai ter de melhor.

**Vó do aluno Miro:** Faço parte do Conselho de Escola. Espero que possamos arregaçar as mangas para termos um ensino de qualidade.

**Diretora:** É interessante, nós temos cinco dedos nas duas mãos, e um é diferente do outro. Todos nós aqui somos diferentes um do outro. A opinião dele, dela eu tenho que respeitar, a opinião de todos eu tenho que respeitar, porque todo mundo pensa diferente, mas quando falamos de construção é isso. Ontem eu liguei para minha supervisora para avisar que iríamos fazer a reunião e ela disse: "Estão com coragem, hein". Então, nós estamos com coragem, sim, é por isso que os professores estão aqui porque eles querem fazer a mudança.

**Diretora:** O pai está dizendo que tem quatro listas de abaixo-assinado para a nova escola. Então, o processo não é de uma hora para outra. Espero que a partir de hoje a gente já tenha os nomes das pessoas que vão nos ajudar para fortalecer tanto o Conselho quanto a APM... Por favor, espero contar com o apoio de vocês. E conflitos ainda bem que temos, as pessoas são diferentes....

**Professor Adriano:** Então, a mensagem que eu deixo para vocês hoje é que a tecnologia, tem gente que fala mal, mas ela é importantíssima. Já pensou se não fosse a tecnologia para apresentar uma maravilha dessas, imagina se não fosse a tecnologia, como eu iria falar com todos vocês? Mas nada, nenhum computador, nem carro, nem casas, nada supera a fraternidade das pessoas. O conselho de pai, mãe e filhos é muito bonito, mas nós sabemos da realidade das famílias. Hoje a realidade é outra. Família não é aquele conceito “papai, mamãe e filhinhos”. Famílias são pessoas que se amam, e se respeitam. A escola é uma família e se não houver essa integração de comunidade e escola não tem como haver mudança. A escola está fazendo sua parte. Nós precisamos desta parceria com vocês também. Então, que o Natal de vocês aconteça, nas pequenas coisas da vida aconteçam as grandes maravilhas, e nos pequenos gestos aconteçam as grandes mudanças nas nossas vidas.

No IV Encontro promove-se um processo reflexivo em que se estabeleceu o incentivo da participação dos pais para suas sugestões, críticas, troca de ideias sobre os pontos de vista, em diferentes aspectos, que foram levantados pelos participantes. Segundo Freire (1997), por sermos sujeitos do saber da experiência feita somos pessoas que aprendem permanentemente, através da própria ação, para modificá-la ou transformá-la.

A experiência do diálogo protagonizada no IV e último Encontro pode ser analisada, baseada na ideia de que se há diálogo, não há necessidade de calar o outro, pois o respeito em relação ao ponto de vista de uma pessoa faz parte do processo de construção da cultura da participação e do exercício da gestão democrática na prática de todos os envolvidos. Tendo a legitimidade dessa participação sido constituída por meio das trocas, erros, acertos ocorridos no processo vivido.

Pudemos observar, na evolução dos encontros, que a voz e uma posição mais ativa das pessoas passaram a surgir e a se impor no momento em que o compromisso assumido por todos foi sendo fortalecido.

Esse encontro foi crucial, considerando que não existiu como medida pontual que fosse resolver todos os problemas da escola, mas como mais um passo para pensar de modo coletivo em alguns deles, como, por exemplo, na melhoria das relações interpessoais. Com esse encontro aprendemos que o fato de os conflitos virem à tona oportuniza aos atores envolvidos no processo reconhecerem que são eles os protagonistas das mudanças necessárias à escola Plácida Belotti.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao encerrar este trabalho, destacam-se dois motivos que inicialmente instigaram a diretora-pesquisadora a voltar à universidade: o desafio de assumir a direção de uma escola – função que nunca havia exercido na rede de ensino e que ao mesmo tempo correspondia a um sonho de criança; a complexidade de aprender a tornar-se diretora, enfrentando as surpresas boas e ruins da realidade escolar, a qual desencadeou a necessidade de continuar estudando e de investir na formação.

O mestrado foi, portanto, o caminho encontrado para construir subsídios teórico-práticos para a empreitada de um trabalho que continua sendo desafiador. Só que agora carregado de uma maior convicção de que a participação e o trabalho coletivo de todos os atores que integram a comunidade escolar podem ser viabilizados por meio de ações formativas pautadas na escuta, no diálogo, na reflexão, análise e problematização para a tomada de decisão sobre questões relacionadas às práticas escolares.

A presente dissertação de mestrado buscou contribuir com os estudos no campo da gestão escolar, ao problematizar as ações possíveis de serem realizadas pela escola, impulsionadas pela equipe gestora, para fortalecimento da participação dos professores e dos familiares pela via da formação, ampliando as possibilidades de aproximação e, conseqüente, interação entre escola e família.

No dia a dia havia questões, como rotatividade de professores e equipe gestora, evasão de alunos, espaço físico precário, que atravancavam as tentativas de construir algo coletivamente e que pudessem resultar em melhoria do ensino-aprendizagem. A falta de credibilidade era um fator que se destacava nos levantamentos feitos pela equipe gestora com familiares e alunos, pois alegavam que gostariam de ter uma escola com educação de qualidade. O enfrentamento dessas questões foi fortalecido com o reconhecimento da necessidade de ressignificação da formação continuada em serviço com os professores na ATPC e da reorientação da proposta das Reuniões de Pais e Mestres, que passaram a ser realizadas na perspectiva de Encontros Família/Escola.

Na escola, a autonomia infelizmente ainda fica muito presa ao que vem dos órgãos centrais. O sistema centralizado se dá de uma forma que quando algo chega

até a escola já está truncado, pois a decisão vem do gabinete da Secretaria de Educação via Diretoria de Ensino. Segundo Garcia e Serralheiro (2005, p. 43-44),

A administração denominada de pública mesmo se fundamentando em leis, regras e normas, age na cidade, no bairro, no sistema educacional e na escola pública ocupa vários canais de comunicação entre o Estado e a sociedade. Em cada canal transitam interesses diversos.

O engessamento construído pelos órgãos centrais dificulta muitíssimo a criação de condições para que a formação continuada em serviço responda às necessidades dos professores e às demandas das práticas escolares cotidianas. No entanto, a escola Plácida Belotti procurou abrir suas portas e melhorar seus canais de comunicação entre a escola, familiares e comunidade do entorno, tendo investido na formação dos professores nas ATPCs para que as mudanças ocorressem a partir do olhar e da escuta. Foi desenvolvido um árduo trabalho que se estenderá por longo tempo, pois a construção da gestão democrática e participativa requer processos de mudança na cultura da escola e isso certamente não se encerra com a pesquisa, muito embora por meio dela tenham sido dados os primeiros e significativos passos.

Nos Encontros Família/Escola o que ficou mais relevante foi que a comunidade percebeu-se incluída no debate sobre as questões da escola, pois era tratada como protagonista dos processos que diziam respeito a encaminhamentos a serem feitos pela gestão para os órgãos centrais. Com esse envolvimento, houve mudança no sentido da corresponsabilidade pelo que acontecia no interior da unidade escolar.

O foco principal foi a ampliação e o fortalecimento da participação da família na escola para propiciar maior interação da família na escola. A pesquisadora-diretora optou por investir no trabalho coletivo e colaborativo no espaço de formação continuada de professores, ou seja, nas ATPCs.

Assim, desencadeou-se o papel da escola Plácida Belotti, junto à comunidade escolar, com a realização de formação em ATPC e nos Encontros Família/Escola, tomando como princípio que esses atores, quando motivados a participar e cientes de objetivos construídos coletivamente, são capazes de gerar a mudança que se fazia necessária para a situação existente. Nesse contexto, a comunidade teve suma importância por meio de troca de experiência, comprometimento,

apresentação de seu ponto de vista constituído com o processo de compartilhamento ajustado às suas expectativas e inquietações.

Foi interessante observar que no desenrolar dessa pesquisa-intervenção o que sobressai é a importância de uma gestão escolar abrangente e dinâmica, que incluiu todos os membros da comunidade. Por outro lado, a participação, o trabalho coletivo e o desejo por mudanças foram fatores imprescindíveis para alcançar o objetivo da melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido no interior da escola.

O diálogo e o respeito entre todos permearam os momentos de conflito em que convergências e divergências existentes vieram à tona; foram criadas oportunidades, nas ATPCs e nos Encontros Família/Escola, de os atores confrontarem suas ações e opiniões sobre determinado tema em pauta. Tal experiência foi reveladora da importância do trabalho e de sua continuidade.

Evidenciou-se que as reuniões dos pais e mestres voltadas somente para comunicados com orientações da Secretaria de Educação não contribuem para fortalecer a participação dos familiares no universo escolar, pela razão de não compreenderem o verdadeiro significado efetivo de sua participação no cotidiano escolar. A participação da família na escola se deu após ações da equipe gestora, juntamente com os professores, envolvendo-os nas pautas propostas para os Encontros Família/Escola.

Importante reconhecer que os processos de mudança não terminam com a pesquisa e que muitos desafios ainda prevalecem: enquanto houver a pseudoautonomia da escola e as decisões vierem de cima para baixo; enquanto houver rotatividade do quadro docente, o trabalho coletivo construído terá de reiniciar a cada ano; as famílias também têm uma participação por um tempo que não é contínuo, em função de os filhos concluírem os estudos.

Enfim, o trabalho é árduo e de constante reconstrução, sendo o maior desafio a mobilização das famílias que têm seus filhos nos anos iniciais do ciclo I, pois ali seria um trabalho de base que permitiria um empoderamento e enraizamento da cultura da participação na gestão da escola, que qualquer gestor, corpo docente que assumisse teria de aprender primeiramente com as famílias o que já foi construído e que mudou a cara da escola para melhor....

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei n.º 8.069, de 13 de julho de 1990**. Estabelece Estatuto da Criança e do Adolescente. Disponível em: <<http://www.portal.mec.gov.br/seed/arquivos>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <<http://www.portal.mec.gov.br/seed/arquivos>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 11.738, de 16 de julho de 2008**. Estabelece o piso salarial profissional nacional. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=382&id=12253&option=com\\_content](http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=382&id=12253&option=com_content)>. Acesso em: 17 mar. 2014.

CANÁRIO, R. A educação não formal e os destinos da escola. In: MOSÉ, V. **A escola e os desafios contemporâneos**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013. 336 p. 311-335.

CONTRERAS, J. **A autonomia de professores**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2012. 327 p.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2012. 216 p.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2011. 124 p.

ESCOLA pública: vídeo. São Paulo: Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, 1989. (Obra de Paulo Freire, série Vídeos). 30 min. Disponível em: <<http://acervo.paulofreire.org/xmlui/handle/7891/3220>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

FERNANDEZ, A. **A mulher escondida na professora: uma leitura psicopedagógica do ser mulher, da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 1994. 182 p.

FRANCO, M. A. S. Pedagogia da Pesquisa-Ação. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 493, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a11v31n3.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. 25. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001. 158 p.

\_\_\_\_\_. **Extensão ou Comunicação**. 13. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013. 144 p.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1978. 253 p.

\_\_\_\_\_. **Professora sim, tia não**. São Paulo: Olha d' Água, 1993. 192 p.

GARCIA, O. "A Escola Zacaria já é a escola dos meus sonhos!" **Cad. Cedes**, Campinas, v. 31, n. 83, p. 127-144, jan./abr. 2011.

GARCIA, R. L.; SERRALHEIRO, J. P. (Org.). **Afinal onde está a escola?** Portugal: Profedições, 2005. 220 p.

GOOGLE MAPS. **Diadema**. Disponível em: <<https://maps.google.com.br/maps?hl=pt&q=campanario+diadema&gbv=2&ie=UTF-8&ei=WrlgU5-vM82>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

GVIRTZ, S.; Y PODESTÁ, M. E. **Mejorar La gestión directiva em La escuela**. Buenos Aires: Granica, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010**. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/en/>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Diadema**: Censo demográfico 2010: resultados gerais da amostra. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=351380&idtema=87&search=sao-paulo|diadema|censo-demografico-2010:-resultados-gerais-da-amostra>>. Acesso em 15 ago. 2014.

INSTITUTO PAULO FREIRE. **Acervo Paulo Freire**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.paulofreire.org>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

JACOBI, P. R. **Políticas sociais e ampliação da cidadania**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000.

KALOUSTIAN, S. M. (Org.). **Família brasileira, a base de tudo**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2008. 183 p.

LENHARD, R. **Escola**: dúvidas e reflexões. São Paulo: Moderna, 1998. 112 p.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: Teoria e prática. São Paulo: Heccus, 2013.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, H. **A Escola Participativa e o Trabalho do Gestor Escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. 144 p.

\_\_\_\_\_; FREITAS, K. S. de; GIRLING, R.; KEITH, S. **A escola participativa**: O trabalho do gestor escolar. 10. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012. 160 p.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. 99 p.

LUFT, L. **O lado Fatal**. Rio de Janeiro: Rocco, 1988. 99 p.

MAFRA, J. F. Paulo Freire e o mestrado profissional. In: SANTOS, E.; ROMÃO, J. E. (Org.). **Universidade Popular: Teorias e práticas e perspectivas**. Brasília: Liber Livro, 2013. p. 185-206.

MENDES, C. HTPC: Hora de trabalho perdido coletivamente? **Nuances: estudos sobre educação**, Presidente Prudente, ano 14, v. 15, n. 16, p. 237-238, jan./dez. 2008.

MORAES, J.; MARIANO, S. (Org.). **Práticas organizacionais na escola**. Rio de Janeiro: Sesi/UFF, 2013. 176 p.

MOSÉ, V. **A escola e os desafios contemporâneos**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013. 336 p.

NÓVOA, A. **Formação de professores e formação docente**. Porto: Porto, 1991.

PARO, V. **Crítica da estrutura da escola**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2014. 248 p.

\_\_\_\_\_. **Por dentro da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Xamã, 2000. 335 p.

PIMENTA, S. G.; GHEDIN, E. (Org.) **Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2008. 224 p.

RIBERIO, I.; STANGHERLIM, R.; MERLI, A. A.; BRANTES, K. C. A formação de professores: pesquisa e intervenção com base na ação-reflexão-ação de Paulo Freire. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO “PAULO FREIRE E A EDUCAÇÃO SUPERIOR”, 4., 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Uninove, 2013. p. 1-16. Disponível em: <[http://www.uninove.br/marketing/pdfs/Seminario\\_Internacional/2013/A\\_FORMACAO\\_DE\\_PROFESSORES.pdf](http://www.uninove.br/marketing/pdfs/Seminario_Internacional/2013/A_FORMACAO_DE_PROFESSORES.pdf)>. Acesso em: 17 mar. 2014.

RIBEIRO, I. S.; STANGHERLIM, R. As ATPCs como oportunidade para formação continuada de professores de uma escola estadual do ABC Paulista. In: II CONGRESSO NACIONAL DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES, 2., CONGRESSO ESTADUAL PAULISTA SOBRE FORMAÇÃO DE EDUCADORES, 12., 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Unesp, 2014. p. 1-16.

STANGHERLIM, Roberta. Sentidos subjetivos identitários da prática profissional de formadores do PROVE. 2007, Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

ROMANELLI, G.; NOGUEIRA, M. A.; ZAGO, N. (Org.). **Família & Escola: Novas perspectivas de análise**. Rio de Janeiro: Vozes, 2013. 338 p.

RUSSO, M. L. H. Escola, lugar da teoria da prática: algumas questões que perpassam o processo formativo dos gestores escolares. **Dialogia**, São Paulo, n. 15, p. 23-39, 2012.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto n.º 21.883, de 28/12/1983**. Institui o Ciclo Básico no ensino de 1º grau das escolas estaduais. São Paulo, 1983. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/13012828/decreto-n-21833-de-28-de-dezembro-de-1983-de-sao-paulo>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Instrução da Coordenadoria de Gestão da Educação Básica (CGEB), de 12/04/2012**: estabelece normas com objetivo de assegurar a implementação dos mecanismos de apoio escolar aos alunos do ensino fundamental e médio da rede pública estadual, e em atendimento ao disposto no artigo 13 da Resolução SE nº 2, de 12/01/2012. São Paulo, 2012a. Disponível em: <[http://www.profdomingos.com.br/estadual\\_instrucao\\_cgeb\\_13042012.html](http://www.profdomingos.com.br/estadual_instrucao_cgeb_13042012.html)>. Acesso em: 19 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. **Portaria CENP n.º 01, de 01/05/1996**. São Paulo, 1996. Disponível em: <<http://www.unimep.br/phpq/mostraacademica/anais/10mostra/5/507.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Resolução SE 2, de 12/01/2012**: Dispõe sobre mecanismos de apoio escolar aos alunos do ensino fundamental e médio da rede pública estadual. São Paulo, 2012b. Disponível em: <[http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/02\\_12.HTM](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/02_12.HTM)>. Acesso em: 19 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. **Resolução SE 8, de 19/01/2012**. Dispõe sobre a carga horária dos docentes da rede estadual de ensino. São Paulo, 2012c. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/lise/sislegis/detresol.asp?strAto=201201190008>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Resolução SE 75, de 30/12/2014**. Dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador. São Paulo, 2014. Disponível em: <[http://www.dersv.com/pc\\_pcnp\\_Res\\_SE\\_75-2014.htm](http://www.dersv.com/pc_pcnp_Res_SE_75-2014.htm)>. Acesso em: 19 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. Secretaria Estadual da Educação. **Comunicado CENP, de 29/01/2012**. São Paulo, 2012d. Disponível em: <<http://www.profdomingos.com.br>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria Estadual de Educação. **Orientações para o Replanejamento Escolar 2013**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/471.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

SAYÃO, R. **Educação vem de berço**. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/colunas/roselysayao/2014/12/1559582-educacao-vem-de-berco.shtml>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, M. V.; MARQUES, M. R. A. (Org.). **LDB: balanço e perspectivas para a educação brasileira**. 2. ed. São Paulo: Alínea, 2012. 343 p.

SZYMANSKI, H. Teorias e “teorias” de famílias. In: CARVALHO, M. **A família contemporânea em debate**. São Paulo: Educ/Cortez, 1995. p. 23-27.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

VOORWALD, H. J. C.; PALMA FILHO, J. C. (Org.). **Políticas públicas e educação: diálogo & compromisso**. São Paulo: Secretaria Estadual de Educação, 2013. 206 p.

WIKIPEDIA. **Diadema**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Diadema>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

## APÊNDICE A – I Encontro Família/Escola



"E.E. Ana Maria Poppovic" 2013

### 1º ENCONTRO FAMÍLIA E ESCOLA

Srs. Pais ou Responsáveis,

Gostaríamos de compartilhar com vocês nossas Propostas de trabalho e Ações realizadas e a realizar em 2013, como também informar a evolução e aproveitamento escolar dos nossos alunos.

Data: 19 de agosto . Horário: 08h30 min

*Venham compartilhar conosco a responsabilidade de formar e educar nossas crianças.*

*A escola é nossa! A responsabilidade é nossa: Pais e Mestres !*

## APÊNDICE B – II Encontro Família/Escola

Nos Acompanhe na Internet  
[anamariapoppovic.blogspot.com.br](http://anamariapoppovic.blogspot.com.br)  
 Incentivem seus filhos a usarem nossa sala do Acesso Escola!



**Nossos Alunos participaram de vários Passeios Culturais/2013**

Parque do conhecimento Sabina;  
 Museu da Língua Portuguesa,  
 Museu Afro;  
 Projeto Vigor;  
 Teatro;  
 Sesc;  
 Bienal;  
 Catavento

**Depoimento Mãe da Aluna**

Me senti totalmente segura para transferir minha filha de uma escola considerada Top, para o Poppovic por confiar no trabalho dos professores, desta Escola!

**Depoimento Pai do aluno**

" Eu tinha uma visão errada da escola, e do trabalho dos educadores , após Conhecer o trabalho dos professores e gestores Proposta Pedagógica bem como os projetos implementados , saio com outra visão da Escola tenho a certeza aqui meu filho aprende".



**1º Encontro Família & Escola**

**EE Ana Maria Poppovic**

**Quem Educa Quem!**

**2º Encontro Família & Escola**

*Convidamos vocês pais ou responsáveis para darmos continuidade à nossa parceria de integração*

**Família & Escola**

*Estaremos estreitando a missão de educar e ensinar nossos Alunos para isso contamos com a participação de todos, nossa parceria é razão de estarmos nesta comunidade.*

**DIA: 10/10/2013 -HORÁRIO : 08H00**

**Ficaremos Honrados com sua Presença**

**Assuntos :**

Bolsa Família;  
 Faltas de Alunos ( Conselho Tutelar)  
 Estagio Remunerado,  
 Planta da Escola Nova.

**Venha Prestigiar nosso Trabalho!**

**BUSQUE SEUS DIREITOS**



## APÊNDICE C – III Encontro Família/Escola



## APÊNDICE D – IV Encontro Família/Escola

4º Encontro Família e Escola



*Melhor do que todos os presentes por baixo da árvore de natal é a presença de uma.*

A primeira escola que ensina o amor, união, relacionamento e respeito é a família instituída por Deus

Endereço: Avenida de Ensino  
Região de Diadema  
Rua: \_\_\_\_\_



Equipe 2013



EE. 

Escola Estadual

Rua : \_\_\_\_\_  
Diadema – São Paulo

EE.

4º Encontro Família e Escola

Data: 23/11/2013  
Horário: 8h  
Assuntos:  
Jornal da Escola;  
Documentação pessoal dos educandos RG e CPF,  
Blog;  
Planta da Escola;  
Colegiados.

Venho fazer parte dos colegiados em nossa escola 2014

## APÊNDICE E – Jornal



## JORNAL BELOTTI NEWS

1ª Edição

Número 01

Novembro 2013

Chegamos!!! Nós chegamos e esta é a 1ª Edição do incrível Jornal Belotti News. Este jornal surgiu de um esforço coletivo entre alunos e professores a partir do Projeto Aprendizagem Sem Fronteiras. Estamos honrados em levar até vocês o resultado do empenho de nossos alunos. Nesta edição vocês terão informações sobre notícias, culinária, entretenimento e opções de lazer. Além disso, muitas outras matérias serão pauta do nosso jornal.

Ficou curioso? quer saber quais são as outras? Então, leiam. Desejamos a todos uma ótima leitura!

**E.E. Plácida Belotti.**

Nossa Missão é...

Promover a aprendizagem significativa de todos nossos alunos através de uma prática educativa inovadora, investindo na utilização de novas tecnologias e no fortalecimento da relação família/escola.

**Contexto da Escola**

Fundada em 1979, situada em comunidade carente formada por: nordestinos, mineiros e poucos paulistanos, a construção da Unidade Escolar deu-se por várias reuniões na década de 70 com a Associação de Amigos de Bairro na constante busca de melhorias para a comunidade, uma vez ao mês era realizada uma reunião voltada para a construção da escola que fosse próxima a essa comunidade, então é levado para prefeitura um abaixo assinado dos moradores, que são atendidos conquistando, assim, a tão sonhada escola.

**EVENTOS E PROJETOS | DIADEMA****Reunião com a Comunidade**

O Dia "E" foi realizado no dia 25/05/13, promovendo a interação da comunidade, pais e alunos. A diversão foi geral, com a banda de Rock formada pelos alunos do Ensino Médio, houve também uma performance da dança Hip Hop apresentada pelos alunos do 1º Ano de Ensino Médio.

**Depoimento Pai do aluno**

"Eu tinha uma visão errada desta escola, após conhecer o trabalho dos professores, gestores e a Proposta Pedagógica, bem como os projetos implementados, enfim saio com outro olhar aqui meu filho aprende. A escola esta me ajudando a conhecer melhor o meu filho nos possibilitando conhecê-lo para ajudá-lo mais."

**1º Encontro Família Escola**

Em nosso 1º Encontro Família Escola, contamos a participação significativa da comunidade, o que nos motivou a dar continuidade no desenvolvimento deste trabalho.

**Talentos**

Mario estuda em nossa escola desde a 5ª série, durante todos esses anos foi um excelente aluno, sempre estudioso, muito comportado e talentoso. Revelou-se um artista maravilhoso. E um desenhista de mão cheia, auxiliando os professores e colegas em todas as atividades escolares.

Professores/Gestão

**Exposição Cazuzo**

"Eu sou mesmo exagerado!" (Cazuzo) Até 23 de fevereiro de 2014, o Museu da Língua Portuguesa é palco para as memórias do artista "Cazuzo Mostra Sua Cara" é a primeira exposição do local sobre um letrista popular a exposição foi revertida de ambiente sensorial, corredor de espelho com músicas, ruídos e projeções coloridas de LED. Não percam esta exposição!





## BELOTTI NEWS

### Ciclo I – Uma Educação de Qualidade

Todas as dificuldades do homem resumem-se à preguiça de pensar, ao medo de ousar e tentar mudanças. Essas palavras foram escritas pelo grande educador Américo Marques Canhoto em seu livro 'Educar' para um mundo novo. Para que começar a usar o sapato novo se o velho ainda é tão confortável?

Como educadora tenho que ser capaz de provar que cooperar é melhor que competir. Competir é jogo perigoso, estamos arriscados a chegar ao final da jornada, cansados e sem alcançar o real objetivo. Neste meu trabalho procuro cooperar para que o aluno vá além dos textos escritos ou lidos;

Proponho que eles interpretem o grande texto da vida escritos nas entrelinhas!

Proponho para eles a liberdade de amar, de ser feliz, de responsabilidade e de ser futuramente formadores de opinião.

Coopero para que ao ensiná-los a matemática, não seja apenas um instrumento de uso social e sim que eles entendam que muitas vezes dividir é também somar. É gratificante sentir que aos poucos, eles estão fazendo do lápis o pincel e da folha do caderno a tela e já posso ler lindos e inspirados textos.

Mas, para tanto criei coragem e joguei fora os sapatos velhos laceados pela mesmice e o espírito de competição. Agora faço uso de sapatos novos e confortáveis, confeccionados pela criatividade, coloridos pelas cores alegres do amor, da compreensão, da ética e do respeito mútuo. Não, não fiz tudo sozinha!

Agradeço ao Grande Construtor do Universo, que tem me habilitado e conduzido a caminhos certos. Não poderei deixar de mencionar nossa Equipe do Ciclo I, as professoras dos 2º e 4º anos com as quais troquei e continuo trocando experiências fundamentais.

Professoras dotadas de espírito ousado de mudanças e cooperação, acreditando que:

"A educação de qualidade é plantio que não fica sem colheita".

**Depoimento**  
**Lurdinha**  
**Profª. Ciclo I**  
**E. E. Plácida Belotti**

### Projeto Aprendizado sem Fronteiras

A tecnologia está cada vez mais avançada e isto vem crescendo entre jovens adolescentes com idade entre 12 e 18 anos. Os adolescentes estão distanciando-se cada vez mais do mundo real, ficam a maior parte do tempo na Internet, não saem mais de casa para nada, não querem estudar ou fazer qualquer outra atividade principalmente na escola. Porém, a tecnologia não só prejudica; ela também tornou tudo mais perto e acessível. Uma pessoa no Brasil conversa com outras pessoas do mundo e ao mesmo tempo, e assim compartilham informações. Concluindo, as vantagens da Internet superam suas desvantagens, pois trouxe a atualidade para a sociedade: na educação permitiu diversas possibilidades de acesso à informação e para as pessoas trouxe uma revolução na maneira de viver, ver e pensar.

Inovação tecnológica cada vez mais rápida vicia de uma forma cada vez mais forte. Se observarmos a evolução tecnológica podemos compreender o quanto essa ferramenta é necessária nas empresas de modo geral.

Celular aparelho viciante e muito popular, trouxe uma tecnologia sedutora, como exemplo podemos exemplificar uma de suas ferramentas, o Instagram. Em meu mundo o Celular está presente 24 horas, ou seja, diariamente. Sei que irei me prejudicar com certeza, pois vai atrapalhar meu aprendizado e meu futuro. A TV também é muito popular. Faz a comunicação com milhões de pessoas através das câmeras as notícias correm o globo. Também é um dos objetos tecnológicos mais usados pelos seres humanos. Que as pessoas fujam da realidade e assim o vício em tecnologia prende as pessoas fora da realidade natural e as transportam para um outro mundo.

**TURMA DA MÔNICA**



**MAURÍCIO**



## INFORMATIVOS

### ESPORTES

#### JOGOS ESCOLARES

Os Jogos Escolares acontecem todos os anos, organizados pela Secretaria da Educação, divididos por regiões do estado de São Paulo, com participação de todos os alunos das escolas estaduais, municipais e particulares. Para participar basta a escola se inscrever na Diretoria de Ensino da Região.

A escola Plácida Belotti, foi inscrita pela Direção da Escola e a Professora Ita de Educação Física com a participação dos alunos. Nas modalidades: Atletismo Infantil Masculino e Feminino, Futebol Infantil Masculino que conquistou o terceiro lugar no Município de Diadema.



#### ATRAÇÕES MUNICIPAIS

Museu de Arte Popular  
Endereço - Rua Graciosa, 300, Centro  
Tel.: 4051.5408

Observatório Astronômico  
Avenida Antonio Silveiro Cunha Bueno, 1.322 - Jardim Inamar - Tel.: 11-4043-6457

Jardim Botânico  
Endereço: Rua Ipitã, 193 - Jardim Inamar - Tel.: 4059.7600/4059.7614

#### CURIOSIDADES

##### Mais uma feira livre muda de endereço

A feira livre do Campanário terá alteração de local a partir do dia 22 de novembro, sexta-feira. Antes realizada entre a Rua Juruá e a Avenida Tietê, o espaço funcionará na Avenida Luís Carlos Prestes, a partir da altura do número 560.

**8 de Dezembro - Aniversário de Diadema**

#### ESCOLA DE ESPORTES

O serviço tem como objetivo promover aulas para aprendizagem esportiva nas modalidades de futsal, ginástica artística, handebol, basquetebol, voleibol, futebol de campo e natação não existe cobrança para a prestação do serviço os documentos necessários para o atendimento é a Apresentação do RG e do comprovante de endereço

##### Endereços de atendimento do serviço

Ginásio Ayrton Senna  
Rua Oriente Monti, 115 - Centro  
Aulas de Voleibol, Basquetebol.

Clube Municipal Mané Garrincha  
Rua Cariris, 195 - Piraporinha  
Aulas de Natação, Voleibol, Futsal, Basquete e Handebol.

#### Cidade terá 3º Campeonato Skate em Ação

Atletas do skate poderão mostrar suas habilidades na terceira edição do Campeonato Skate em Ação, que acontecerá nos dias 23 e 24 de novembro das 9h às 19h, na Praça Paul Harris, Vila Conceição.

#### Competição nas modalidades mirim, iniciante e amador

Dia: 24 de novembro de 2013, domingo  
Horário: das 9h às 19h  
Local: Praça Paul Harris, Avenida D. Pedro I com Rua José Bonifácio - Vila Conceição





## BELOTTI NEWS

### ADOLESCÊNCIA

Definir adolescentes em uma frase "Rebelde, conflitos e fortes emoções e muita insegurança. Precauções na adolescência, Alcool, drogas, gravidez. Que geração é essa? É fato que mudou muito o jeito de ser adolescente nas ultimas décadas. Mudanças inerente com o mundo em que vivemos, muitas conquistas e grandes perdas, se por um lado ganhamos liberdades também o pragmatismo por outro, perdemos o idealismo, e encontramos características dessa geração fruto da revolução tecnológica. O desejo de fazer tudo ao mesmo tempo estudar, ouvir música vasculhar a internet, também conhecida como geração Z- de Zapear formada por motivos digitais, que já nasceram num mundo marcado pela Internet.

#### Preocupações das famílias atualmente

A convivência em ambiente regado por drogas e estimulantes tem tirado o sono dos pais responsáveis.

#### Gravidez

Outros dados IBGE. Tem apresentados números elevadíssimos de jovens grávidas e cada vez mais com idade mínima entre 15 e 19 anos houve um aumento de 15% nos últimos 25 anos. Um relatório do Sistema Único de Saúde (SUS) mostra que 2,5 milhões de partos realizados em Hospitais públicos no país 690 mil partos adolescentes e desses total de 8.957 partos realizados em garotas de 10 a 14 anos meninas tomando mães



### NOTÍCIAS

#### Prefeitura promove feira de adoção de animais

Quem deseja conviver com um animal de estimação terá mais uma oportunidade para adotar um amigo de quatro patas. As secretarias de Saúde e de Meio Ambiente promovem mais uma feira de adoção de animais no dia 24 de novembro, domingo, a partir das 11h30, na Praça da Moça.



Diretor:

Editor:

Revisão

Colaboraram nesta Edição

### Imagens da Globalização

#### A GLOBALIZAÇÃO NO COMBATE AO TRABALHO INFANTIL



"Pais pobres, assim como pais ricos, em geral desejam o melhor para seus filhos; a pobreza é o que leva muitos deles, quando forçados a optar, a mandar os filhos para o trabalho e não para a escola." (Jagdish Bhagwati).

#### CULINÁRIA DE NATAL

##### Rabanada de Forno

##### Ingredientes

- 1 pão de rabanada ou 5 pães franceses amanhecidos
- 500 ml de leite
- 1 lata de leite condensado
- 2 ovos batidos
- açúcar com canela misturados a gosto

##### Modo de preparo

- 1º Corte cada pão em fatias com +/- 1 cm de espessura.
- 2º- Em uma tigela, coloque 500 ml de leite, 1 lata de leite condensado e 2 ovos batidos e misture bem. Mergulhe as fatias de pão nesta mistura, molhando bem mas mantendo as fatias firmes.
- 3º- Arrume as fatias de pão molhadas em uma assadeira untada com bastante manteiga e levemente polvilhada com açúcar e canela misturados a gosto. Leve ao forno médio pré-aquecido a 180 °C por 30 minutos. Vire as rabanadas e volte novamente ao forno por 10 minutos. Retire do forno e passe as rabanadas no açúcar com canela misturados a gosto. Sirva em seguida.

##### Observação:

Se desejar, após molhar o pão na mistura de leite e ovos, passe rapidamente pela mistura de açúcar com canela e leve para assar numa assadeira untada.



**APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado Pai, familiar e ou responsável pelo aluno da E.E. Plácida Belotti

Sou aluna do Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE) da Universidade Nove de Julho (Uninove), sob a orientação da Profa. Dra. Roberta Stangherlim realizo uma pesquisa a respeito do tema “Interação Escola, família e comunidade. Para alcançar o objetivo da pesquisa que busca identificar e analisar as ações da gestão escolar no fortalecimento dessa interação, solicito sua colaboração e autorização para que possa utilizar as informações registradas em Encontros realizados pela escola com os pais, familiares e/ou responsáveis pelas crianças e adolescentes nela matriculados. Os dados coletados serão tratados de modo confidencial sendo utilizados nomes fictícios tanto para os participantes quanto para a Unidade Escolar na redação do texto (dissertação). Que apresentará a sistematização da pesquisa realizada.

Coloco-me a sua disposição através do e-mail: \_\_\_\_\_ e do telefone \_\_\_\_\_, caso necessite de qualquer informação e/ou esclarecimento.

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Iara Sousa Ribeiro  
Mestranda

Li as informações acima e concordo livremente em participar dessa pesquisa.

Assinatura: \_\_\_\_\_

R.G.: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## APÊNDICE G – Termo de Consentimento



### TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezada Senhora Dirigente Regional de Ensino da Região de Diadema

Eu, Iara Sousa Ribeiro, diretora da EE Plácida Belotti e aluna do Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE) da Universidade Nove de Julho (Uninove), sob a orientação da Profa. Dra. Roberta Stangherlim realizo uma pesquisa a respeito do tema “Interação Escola, família e comunidade”. Para alcançar o objetivo da pesquisa que busca identificar e analisar as ações da gestão escolar no fortalecimento dessa interação, solicito sua autorização para utilizar as informações registradas em encontros realizados com pais, familiares e/ou responsáveis pelas crianças e adolescentes nela matriculados. Pois, já possuo a autorização de funcionários, professores, coordenação e vice-direção, que concordaram em participar em minha pesquisa de intervenção. Os dados coletados referem-se ao levantamento feito por meio de registro em diário de campo dos Encontros realizados e à análise dos documentos da escola.

Todos os dados coletados serão tratados de modo confidencial sendo utilizados nomes fictícios tanto para os participantes quanto para a Unidade Escolar na redação do texto (dissertação). Que apresentará a sistematização da pesquisa realizada.

Coloco-me a sua disposição através do e-mail [iara\\_sousaribeiro@hotmail.com](mailto:iara_sousaribeiro@hotmail.com) e do telefone 991306772, caso necessite de qualquer informação e/ou esclarecimento.

Atenciosamente,

---

Iara Sousa Ribeiro  
Mestranda

Li as informações acima e concordo livremente em participar dessa pesquisa.

Assinatura: \_\_\_\_\_

R.G.: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## APÊNDICE H – Estrutura organizacional do ensino superior

|                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Art. 63. Os institutos superiores de educação manterão:                                                                                                                                                       | Art. 67 Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público: |
| I - cursos formadores de profissionais para a educação básica, inclusive o curso normal superior, destinado à formação de docentes para a educação infantil e para as primeiras séries do ensino fundamental; | I - ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;                                                                                                                      |
| II - programas de formação pedagógica para portadores de diplomas de educação superior que queiram se dedicar à educação básica;                                                                              | II - aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;                                                                              |
| III - programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis.                                                                                                                 | IV - progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                               | V - período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho;                                                                                                  |

Fonte: Elaboração da pesquisadora com base nos artigos da LDB/96

## ANEXO A – IPF

**Educação Cidadã: a participação dos familiares na construção da qualidade sociocultural da educação e no fortalecimento da gestão democrática.**

Alexandra R. Seneca (Coord. Escola Cidadã de Sorocaba pelo IPF)  
 Angéla Anunciação (Diretora de Gestão do Conhecimento do IPF)  
 Juliana Fonseca (Coord. Escola Cidadã de Osasco pelo IPF)  
 Roberto Stangherlin (Coordenador da Área de Educação Cidadã do IPF)

Participação de pais/mães e familiares por quê?  
Para quê?

**ALGUNS INDICADORES EXTERNOS À ESCOLA**

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angel@paulofreire.org](mailto:angel@paulofreire.org)

O avanço rumo a uma sociedade sustentável e democrática implica **estimular uma participação mais ativa da sociedade** no debate sobre seus destinos e na transformação social.

**Qualidade social da educação** tem a ver com qualidade de vida, com vida de qualidade, com novas relações humanas, tem a ver com a qualidade do mundo, do país, do município...em que vivemos.

Quando falamos em participação dos pais, da comunidade para uma educação de qualidade, é fundamental ter clareza sobre a que **qualidade** nos referimos.

Educação de qualidade garante o **direito de aprender**.

Aprender o quê? Pra quê? Em benefício de quem?

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angel@paulofreire.org](mailto:angel@paulofreire.org)

Não há projeto de escola dissociado de projeto de mundo dissociado de projeto de sociedade dissociado de projeto de ser humano



[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angel@paulofreire.org](mailto:angel@paulofreire.org)

**PARTICIPAÇÃO DE PAIS E COMUNIDADES PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

A melhoria da qualidade da educação tem a ver com a melhoria da participação. Uma participação que torne público o estatal. Uma participação que interfira na:

- 1. **formulação** (aprender a formular políticas),
- 2. **deliberação** (fortalecer os espaços existentes e criar novos espaços de decisão coletiva),
- 3. **monitoramento** (criar canais de acompanhamento e fiscalização),
- 4. **avaliação** (ter clareza se os objetivos estão sendo alcançados) e
- 5. decidir sobre o **financiamento** das políticas públicas (orçamento público).

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angel@paulofreire.org](mailto:angel@paulofreire.org)

**Educação para quem?**



Nos espaços educacionais, há o encontro de:

- Diferentes etnias
- Diferentes orientações afetivo-sexuais
- Diferentes biotipos
- Diferentes faixas etárias
- Diferentes condições socioeconômicas
- Diferentes culturas
- Diferentes estruturas familiares
- Diferentes inteligências

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angel@paulofreire.org](mailto:angel@paulofreire.org)

## QUEM SÃO OS PAIS? QUE FAMÍLIAS?

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

desemprego/violência doméstica/álcool

Mulheres chefes de família

QUEM SÃO OS PAIS? QUE FAMÍLIAS?

Avis criando os netos

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

Quem bate na mulher machuca a família inteira.

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

O mundo contemporâneo está caracterizado pela predominância do individualismo, do consumismo, do medo, da insegurança, da competitividade, da ausência de vida comunitária, etc.

Novas estruturas familiares - pais/famílias desempregados ou com jornadas de trabalho exaustantes - ausência dos pais na educação dos filhos, violência doméstica, abuso sexual.

Crianças e adolescentes expostas a TV, à Internet, ao Celular, ao consumismo, ao erotismo precoce, ao acesso a drogas, etc.

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

### TIPOS DE FAMÍLIA

- ✦ Famílias com base em união livre.
- ✦ Famílias monoparentais dirigidas pelo homem ou pela mulher (sendo que grandes porcentagens destas famílias são dirigidas por mulheres).
- ✦ Divorciados gerando novas uniões (famílias recompostas).
- ✦ Mães/adolescentes solteiras que assumem seus filhos.
- ✦ Mulheres que tem filhos através de "produção independente" (sem companheiro estável).
- ✦ Famílias de irmãos com filhos - sem a presença dos pais ou dos companheiros, os irmãos se organizam juntamente com os filhos formando uma nova organização familiar.

- ✦ A partir da era digital, o tempo de trabalho e o tempo de não trabalho não estão mais claramente demarcados. Significa que, estando na empresa ou fora dela, esse mundo digitalizado nos envolve durante as 24 horas [do dia] com o trabalho.
- ✦ 44% dos pais inseridos no mercado de trabalho não conseguem passar três horas por semana com os filhos.

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

**No mundo familiar - as crianças são filhos.**

**No mundo escolar - as crianças são alunos.**

**A passagem de filho a aluno não é uma operação automática e, dependendo da distância entre o universo familiar e o escolar, ela pode ser traumática.**

**A escola se prepara para acolher as crianças?**

**Como? Ela conhece o universo familiar das crianças? A família entra na escola? Como?**

**A cultura da criança é matriculada na escola?**

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

Para a maioria das crianças, é a escola que marca o início da sua atuação pública. É na escola que muitas delas vivenciam o primeiro encontro com a sociedade e têm a oportunidade de, por meio da participação, começar a construir sua autonomia. É aí que ela se depara com o público, com o início da construção do significado do que é "coletivo".



PIAGET: Só conheço o que construo autonomamente, portanto, preciso participar.

PAULO FREIRE: aprendemos em comunhão, portanto, juntos, participando dialogicamente.



## QUEM SÃO AS CRIANÇAS?

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

### Criança em frente à TV

Pesquisa aponta que 81% das crianças brasileiras passam em torno de **cinco horas** por dia em frente à TV. Elas assistem à programação adulta e, muitas vezes, ficam expostas a um conteúdo de **banalização do sexo**, da **violência** e da **linguagem**, de **desrespeito ao próximo**, de **negação de valores éticos** e de **consumismo** como forma de inclusão social.



[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)



### Criança e consumismo

O consumismo é um hábito mental forjado que se tornou uma das características culturais mais marcantes da sociedade atual. Para os agentes do mercado global, a criança é um consumidor em formação e uma poderosa influência nos processos de escolha de produtos ou serviços.

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)



### Criança e consumismo

As crianças brasileiras influenciam 80% das decisões de compra de uma família. Carros, roupas, alimentos, eletrodomésticos, quase tudo dentro de casa tem por trás o palpite de uma criança. A publicidade na TV é a principal ferramenta do mercado para a persuasão do público infantil, que cada vez mais cedo é chamado a participar do universo adulto quando é diretamente exposto às complexidades das relações de consumo sem que esteja efetivamente pronto para isso.

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

### Criança e Internet



Segundo o Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.BR), 28% da população infantil brasileira já utilizou a internet. Desse total, 31% já possuem uma conta de e-mail. Normalmente criado pelos pais ou responsável, o e-mail em geral é necessário para o acesso a jogos online ou para a navegação em redes sociais, onde 27% das crianças já estão presentes. Quase metade das crianças acessa a internet em casa (49%) e nas escolas (27%). Uma parcela semelhante (25%) utiliza a internet em lanhouses. A pesquisa revela que o uso de tecnologias nas escolas é relativamente baixo.



[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)



### Atividades na Internet: As atividades lúdicas foram as mais citadas pelas crianças em relação ao uso da Internet. Enquanto os jogos se destacaram, as atividades que envolvem comunicação e educação são pouco realizadas pelo público investigado.

### Mobilidade: O telefone celular revelou ser a tecnologia mais difundida entre as crianças de 5 a 9 anos: 64% já usaram um aparelho e 14% possuem um. Apesar dos altos índices de uso do celular entre o público estudado, esse aparelho é usado principalmente para o jogo e para ouvir música, e não como uma ferramenta de comunicação.

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

27% das crianças acessam jogos online e navegam em redes sociais.



[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

### Como nos relacionamos com os saberes, com o conhecimento dos educandos, com a sua cultura, com o seu mundo, com a sua realidade?



[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

### A escola acolhe a família?



[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)



### Tipos de interação escola-família

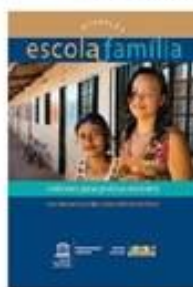


#### Interação escola-família: subsídios para práticas escolares

Organizado por Jane Margareth Castro e Marilza Regattieri. Brasília: UNESCO, MEC, 2009. 104 p.

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

### Tipos de interação escola-família



Quais são os canais existentes de participação dos pais e familiares?

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

### PARTICIPAÇÃO DE PAIS E COMUNIDADES PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO



[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

### Como vem se dando a interação escola-família?

#### EDUCAR AS FAMÍLIAS

Encontros pontuais.

A escola é a protagonista.

Poucos canais de escuta dos pais/familiares.

#### PARTICIPAÇÃO DAS FAMÍLIAS NA ESCOLA

Participação dos pais na gestão administrativa.

Familiares incluídos no planejamento e execução dos eventos abertos.

Famílias não opinam sobre a ação pedagógica.

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

### Como vem se dando a interação escola-família?

#### PAIS

- ↳ timidez diante dos professores
- ↳ medo de reprovação ou perseguição aos filhos
- ↳ distância entre a cultura da escola e a cultura da família

Que tipo de ajuda a escola está pedindo?  
Os pais podem oferecer o que a escola pede?

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

### Como vem se dando a interação escola-família?

#### RELAÇÃO ESCOLA-FAMÍLIA - permeada pelos mais diversos fatores:

- ↳ o sofrimento dos pais por afastarem seus filhos de si mesmos;
- ↳ os desejos de que a escola lhes ofereça o melhor, em todos os aspectos;
- ↳ a necessidade da garantia dos melhores cuidados para com as crianças;
- ↳ os ciúmes que sentem os pais ao dividirem os filhos com os professores;
- ↳ o medo do fracasso escolar;
- ↳ as projeções dos próprios fracassos compensados através dos filhos;
- ↳ o pouco interesse pela vida escolar dos filhos;
- ↳ as superexigências dos pais;
- ↳ as atitudes de aceitação ou não dos filhos;
- ↳ as questões de rejeição ou negligência;
- ↳ as dificuldades pessoais dos pais;
- ↳ o contexto sócio-econômico-histórico em que se fundamenta a família;
- ↳ a permissividade ou o autoritarismo; as relações de amor e hostilidade;
- ↳ a violência contra os filhos, ou entre familiares;
- ↳ as atitudes, padrões e valores morais da família;
- ↳ o refacionamento entre casal e filhos;
- ↳ doenças, separação, desemprego;
- ↳ os diferentes modelos de organização familiar. (Macedo, Lino. *Reunião de Pais: Sofrimento ou Prazer?*, 1996, p.12).

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

"Quanto à falta de um necessário conhecimento e habilidade dos pais para incentivarem e influenciarem positivamente os filhos a respeito de bons hábitos de estudo e valorização do saber, o que se constata é que os professores, por si, não têm a iniciativa de um trabalho a esse respeito junto aos pais e mães. Mesmo aqueles que mais enfaticamente afirmam constatar um maior preparo dos pais para ajudarem seus filhos em casa se mostram omissos no tocante à orientação que eles poderiam oferecer, especialmente nas reuniões de pais, que é quando há um encontro que se poderia considerar propício para isso". (PARO, V. H. *Qualidade do ensino: A contribuição dos pais*. São Paulo: Xamã, 2000, p.65)

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

### 200 dias letivos – 12 meses no ano

JAN FEV MAR ABR MAI JUN JUL AGO SET OUT NOV DEZ

- Durante os 200 dias letivos, quanto tempo é reservado para decisões coletivas no interior da escola?
- Durante os 200 dias letivos, quanto tempo é reservado para ouvir os pais/famílias/comunidade sobre o projeto político-pedagógico da escola?
- Durante os 200 dias letivos, quanto tempo é reservado para ouvir os alunos?
- Durante os 200 dias letivos, que vezes ouvimos no interior da escola quando se trata de definir como ela deve funcionar, como ela deve organizar o calendário escolar, como ela deve organizar o currículo? Quem participa? Quando? Para decidir sobre o quê?
- Durante os 200 dias letivos, quantos e quais exercícios de cidadania, de participação, de democracia são vividos no cotidiano da escola? Quem define: sobre o Currículo? Sobre a gestão? Sobre a avaliação? Sobre as relações humanas que são vividas no interior da escola?

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

### Quantas assembleias ao longo do ano?



[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

### Quantas reuniões com o Conselho de Escola ao longo do ano?



[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

| JAN                                                          | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ       |
|--------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|
| 4 horas por dia x 100 dias letivos =                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 800 horas |
| 8 reuniões do Conselho de Escola = 8 reuniões x 3 horas =    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 24 horas  |
| 4 reuniões do Conselho de Classe = 4 reuniões x 4 horas =    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 16 horas  |
| 4 reuniões de pais = 4 reuniões x 3 horas cada =             |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 12 horas  |
| 4 reuniões pedagógicas = 4 reuniões x 4 horas =              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 16 horas  |
| 1 eleição de diretor a cada 2 anos =                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 1         |
| 1 eleição dos representantes de Conselho de Escola por ano = |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 68 horas  |

www.paulofreire.org - angela@paulofreire.org



### Tipos de interação escola-família

- INTERAGIR PARA MELHORAR INDICADORES EDUCACIONAIS** - Famílias compartilhando informações sobre avaliação escolar dos alunos e negociando as respectivas responsabilidades.
- INCLUIR O ALUNO E SEU CONTEXTO**  
A aproximação do família contribui para o planejamento das atividades pedagógicas. Situações de vulnerabilidade/negligência são notificadas e acompanhadas. É feita a organização de serviços pedagógicos aos alunos que não possuem condições de apoio no seu núcleo familiar.

www.paulofreire.org - angela@paulofreire.org

Segundo Piaget:  
 “Uma ligação estreita e continuada entre os professores e os pais leva pois a muita coisa mais que a uma informação mútua: este intercâmbio acaba resultando em ajuda recíproca e, freqüentemente, em aperfeiçoamento real dos métodos. Ao aproximar a escola da vida ou das preocupações profissionais dos pais, e ao proporcionar, reciprocamente, aos pais um interesse pelas coisas da escola, chega-se até mesmo a uma divisão de responsabilidades...” (PIAGET, J. Para onde vai a educação. José Olympio ed. 15a edição. Rio de Janeiro, 1972/2000, p.50)

www.paulofreire.org - angela@paulofreire.org



### Os efeitos mais importantes da aproximação

Superar os encontros pontuais; incorporar outros sujeitos sociais no interior da escola, aumentar os canais de escuta.

A aproximação com os pais e familiares pode contribuir para:

- ✦ conhecer o que os pais pensam sobre suas próprias famílias e, junto com a escola, vencer estigmas e preconceitos contra determinadas estruturas familiares;
- ✦ conhecer as estruturas familiares e fazer acordos possíveis entre escola e família em relação às responsabilidades de cada um no processo de educação dos alunos;
- ✦ refletir sobre a infância, a adolescência, a relevância do brincar, refletir sobre a construção da autonomia – dialogar sobre estas questões a partir das situações concretas de vida das famílias;
- ✦ identificar dados sobre o convívio social das crianças: que espaços e grupos elas frequentam, tipos de brincadeiras, gostos musicais, ídolos, valores;
- ✦ construir vínculos afetivos entre escola e família e fortalecer o sentimento de pertencimento.

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

### Os efeitos mais importantes da aproximação

- ✦ incorporar as aprendizagens obtidas no contato com as famílias dos alunos ao planejamento e à gestão da escola;
- ✦ valorizar os saberes dos pais e familiares (marceneiro, jardineiro, eletricitista, de uma mãe que sustenta a família costurando para fora, que borda, planta, faz quitutes para festas) e associar esses saberes aos saberes formais da escola;
- ✦ ampliar a participação das famílias na vida escolar dos alunos e na relação com os agentes escolares, possibilitando às famílias o exercício de seu direito de ter acesso a informações que as permitam opinar e tomar decisões sobre a educação de seus filhos e exercer seus direitos e responsabilidades.
- ✦ articular programas e instituições para ajudar a escola a apoiar os alunos em situação mais vulnerável.

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

### DESAFIOS

- ✦ buscar condições (tempo, competência, formação dos coordenadores e professores) para incluir o conhecimento sobre os contextos familiares como insumos do planejamento escolar;
- ✦ organizar e oferecer serviços educacionais específicos para dar suporte aos alunos que não contam com apoio familiar;
- ✦ monitorar e avaliar as ações, para que elas favoreçam a escolarização dos alunos;
- ✦ compreender os conflitos e as contradições como oportunidades e não como obstáculos para melhorar o processo de interação com as famílias.

#### Desafios Políticos

- Trabalhar na lógica da intersetorialidade.
- Garantir articulação permanente entre os diferentes setores.

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

Gestão Democrática tem a ver com a sala de aula  
Gestão Democrática tem a ver com o Projeto  
Político-Pedagógico da escola  
Gestão Democrática tem a ver com o  
conhecimento dos familiares, dos alunos, da  
realidade em que estão inseridos, com o sentido  
que o currículo vivido na escola tem para a vida  
das pessoas que dela fazem parte

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

Ressignificar as reuniões de pais/familiares

Criar condições para a participação dos alunos e familiares na elaboração do Projeto Político-Pedagógico

Ressignificar o Conselho de Classe – com a participação dos pais e dos alunos

Valorizar a dimensão cultural no processo de aproximação da família e da comunidade

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

### GESTÃO DEMOCRÁTICA: a contribuição dos pais, familiares e alunos

Democracia não tem dia e hora marcada. Ela não se limita à escolha do diretor, ao voto, aos dias e horários das reuniões do Conselho de Escola, da APM.

- ✦ Democracia é processo
- ✦ Democracia implica continuidade e disponibilidade para o diálogo
- ✦ Democracia implica tempo (o tempo da democracia é diferente do tempo do autoritarismo)
- ✦ Democracia implica recursos (Compromisso orçamentário! Investimento na formação, na criação das condições para a participação)
- ✦ Democracia implica aprendizado – educação continuada
- ✦ Democracia dá trabalho!

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

## Educar para e pela democracia

Caminhar com sentido

Conteúdos significativos – diálogo com o mundo

Em *Pedagogia do Oprimido*, Paulo Freire afirma que o diálogo exige:

- Profundo amor ao mundo e aos homens
- Humildade
- Intensa fé nos homens
- Esperança
- Pensar verdadeiro/crítico

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

## QUE PAUTAS DISCUTIR COM OS PAIS?

Nota de aluno?  
Cobranças?  
Tarefas aos pais?

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)



[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)



[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

Família acompanha desempenho dos filhos na escola pela internet

Compartilhar:

- ↳ informações pedagógicas
- ↳ informações sobre o aluno ou a família
- ↳ boletim dos alunos
- ↳ frequência
- ↳ conteúdos de aulas, tarefas, rotina dos filhos
- ↳ biblioteca
- ↳ dicas culturais
- ↳ relacionamento - criar uma rede social com os pais de cada classe
- ↳ informações sobre trabalho/serviços/eventos no bairro
- ↳ informações sobre o bairro: famílias, índice de analfabetismo, desemprego, postos de saúde, esgoto a céu aberto, coleta de lixo etc - usar essas informações no currículo da sala de aula.



[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

A escola – família

Família – escola

- Criar condições para as crianças aprenderem a decidir coletivamente.
- Criar condições para as crianças vivenciarem e experimentarem o diálogo como mediador dos conflitos.
- Criar condições para as crianças construírem acordos coletivos.
- Criar condições para as crianças, diante da divergência ou discordância, manifestarem-se com respeito e justiça.
- Criar condições para as crianças aprenderem a definir prioridades diante de muitas escolhas.
- Perceber e respeitar as diferenças
- Comprometer-se com o respeito e a valorização de todas as formas de vida.





**Aprender com sentido**  
**Aprender para viver melhor, com mais justiça social**  
**Educar para o exercício da cidadania e da democracia**  
**Escola = gestora social do conhecimento**  
**Escola = espaço de aprendizagem para a**

1. **formulação** (aprender a formular políticas),
2. **deliberação** (fortalecer os espaços existentes e criar novos espaços de decisão coletiva),
3. **monitoramento** (criar canais de acompanhamento e fiscalização),
4. **avaliação** (ter clareza se os objetivos estão sendo alcançados) e
5. decidir sobre o **financiamento** das políticas públicas (orçamento público).

**Experiências do Instituto Paulo Freire**

Vídeo de Paulo Freire sobre a importância da participação da comunidade

Três experiências

GECE – formação de gestores educacionais  
 Escola Cidadã de Sorocaba  
 Escola Cidadã de Osasco

[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org) - [angela@paulofreire.org](mailto:angela@paulofreire.org)

