

FORMAÇÃO CONTINUADA EM EAD: SOBRE O QUE ESCREVEM OS GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS DE GOIÁS*

CARIME ROSSI ELIAS,
MIRIAM FÁBIA ALVES,
da Universidade Federal de Goiás.

RESUMO: Este artigo aborda as temáticas desenvolvidas nos trabalhos de conclusão dos gestores de escolas públicas de Goiás que concluíram o *Curso de Especialização em Gestão Escolar*, oferecido na modalidade a distância pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás. Na pesquisa documental, foram reunidos os textos dos cursistas, o que permitiu a análise dos títulos, assim como de três trabalhos que enfocavam a temática da participação dos pais na escola, que despontou como a numericamente mais significativa nesses trabalhos. As análises dos títulos dos trabalhos, para além dos aspectos de gestão enfatizados no curso, indicaram a consideração de temas de dimensão pedagógica relacionados a processos de ensino-aprendizagem e (in)disciplina, dentre outras questões internas à escola. As análises dos três trabalhos com foco na relação pais-escola permitem afirmar que a participação dos pais é compreendida pelos gestores como uma demanda naturalizada e necessária. Por outro lado, quando essa participação é proposta, ela acontece através de ações previamente planejadas pela escola a partir de suposição de interesses dos pais ou de necessidade da própria instituição: reuniões, dinâmicas de grupo, murais com recados para os pais, sorteios de brindes, lanches, orações, dentre outras. Essas atividades parecem ser compreendidas pelos gestores como ações da escola *para* os pais, e não *com* os pais, o que, do ponto de vista de uma gestão democrática, demanda um repensar do conceito de participação e do modo de viabilizá-la no cotidiano escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Formação continuada. Gestores escolares. Gestão democrática. Relação família-escola

* Artigo recebido em 25/05/2010 e aprovado em 09/08/2010.

INTRODUÇÃO

Este artigo objetiva discutir as temáticas abordadas pelos gestores de escola pública de Goiás em seus trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Escolar e está dividido em duas partes. Na primeira, é realizada uma análise das temáticas desenvolvidas por cursistas, gestores de escolas públicas estaduais e municipais do Estado de Goiás, a partir dos títulos dos trabalhos de conclusão. Dentre as temáticas desenvolvidas, a relação entre família, pais e escola é uma das mais frequentes e, por esse motivo, a segunda parte do texto traz uma análise inicial de três trabalhos que abordam esse tema, buscando enfatizar como é abordada essa relação, compreendida como necessária pelos gestores, os motivos pelos quais ela é entendida desse modo e as ações desenvolvidas nos projetos de intervenção visando a tornar mais próxima essa relação.

O CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO

O Curso de Especialização em Gestão Escolar faz parte do *Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica*, da Secretaria de Educação Básica (SEB), do Ministério da Educação e, no caso de seu desenvolvimento em nosso estado, esteve sob a responsabilidade da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás. Trata-se de curso de pós-graduação *lato sensu* voltado para a formação continuada e pós-graduada de dirigentes da Educação Básica, ou seja, gestores das escolas públicas estaduais e municipais. O curso teve carga horária total de quatrocentas horas, foi realizado na modalidade *a distância* e utilizou a plataforma *moodle* como ambiente virtual de aprendizagem. Aconteceu no período de agosto de 2008 a dezembro de 2009 e contou com quatrocentos cursistas, selecionados dentre 1215 candidatos que se inscreveram no processo seletivo, distribuídos em nove polos: Catalão, Formosa, Goianésia, Goiânia (duas turmas), Cidade de Goiás, Jataí, Luziânia, Porangatu e Posse, totalizando dez turmas, cada uma delas com quarenta cursistas.

No seu funcionamento, a gestão do curso foi organizada em três grupos: a) coordenação geral e vice-coordenação, b) um professor-coordenador para cada componente curricular ministrado (incluindo o professor coordenador do componente curricular de Projeto Vivencial, que ocorreu durante todo o decorrer do curso); c) um professor para cada um dos dez polos, ministrando os componentes curriculares diretamente em contato com os gestores-cursistas. Cada polo contava também com dois assistentes que auxiliavam os professores. Também havia um profissional encarregado do suporte técnico da plataforma *moodle*.

O Curso foi estruturado em três eixos vinculados entre si: a) *Direito à educação e a função social da escola básica*; b) *Políticas de educação e a gestão democrática da escola* e c) *Projeto Político Pedagógico e Práticas Democráticas na Gestão Escolar*. Esses eixos eram consubstanciados em seis salas-ambiente que correspondiam a cada componente curricular ministrado: *Fundamentos do direito à educação*; *Políticas e gestão na educação*; *Planejamento e práticas da gestão escolar*; *Tópicos especiais*; *Oficinas tecnológicas* e *Projeto vivencial*¹.

No início do curso, tanto professores como cursistas participaram de atividades de introdução ao ambiente *moodle* e ao funcionamento do Curso. Todos os componentes curriculares foram realizados através de interações no ambiente virtual e contaram também, nos seus momentos iniciais e finais, com encontros presenciais, realizados nos polos.

O componente curricular *Projeto Vivencial* ocorreu durante todo o curso, com uma carga horária total de 120 horas e objetivou orientar a elaboração e execução de um projeto de intervenção na escola. Essa intervenção envolvia a investigação de problemáticas existentes na escola, proposição e execução de ações que a elas pudessem responder e saná-las. A elaboração, o desenvolvimento, o acompanhamento e a avaliação desse projeto constituíram o foco central do trabalho de conclusão de curso de cada um dos cursistas, conforme previa o Projeto do Curso: “o resultado dessa ampla vivência deverá ser expresso na forma de relatório final circunstanciado crítico-analítico dessa experiência.” (UFG, 2007, p. 17)

O Projeto do Curso de Especialização previa que o trabalho de conclusão fosse orientado a partir da situação dos Projetos Político-Pedagógicos (PPP) de cada escola. No entanto, em casos nos quais o PPP não necessitasse de uma reformulação, outras opções de projetos de intervenção poderiam ser realizadas, desde que fundamentadas em uma análise do contexto local da escola e do levantamento de suas demandas.

Considerando as especificidades de cada sistema de ensino e de cada escola, a construção e/ou avaliação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) envolveria etapas como: fundamentação teórica, sensibilização e mobilização da comunidade, diagnóstico da escola, planejamento, implementação e avaliação do projeto. As situações pedagógicas para (re)elaboração do PPP poderiam ser as seguintes:

- a) Na ausência de PPP na escola, desenvolver trabalho para sua elaboração e implementação.
- b) Na existência de PPP na escola, se for o caso, promover sua re-elaboração ou desenvolver trabalho de pesquisa e de avaliação crítica sobre o impacto

do PPP na realização da gestão democrática na escola e no desempenho escolar. (UFG, 2007, p. 17)

Desse modo, os trabalhos de intervenção/pesquisa foram, em todas as etapas previstas, orientados pelos professores do componente curricular *Projeto Vivencial*, que tinha um papel de articulador dos temas estudados. As orientações ocorreram durante todo o transcorrer do Curso. Nessa perspectiva,

a *Sala-Ambiente Projeto Vivencial* constitui-se em componente curricular articulador do curso. Nessa sala, a atividade central consiste na formulação e desenvolvimento de um projeto de intervenção na escola com estreita vinculação com o Projeto Político-Pedagógico, assumido como mecanismo fundamental para a realização da gestão democrática na educação e na escola. O trabalho do cursista nessa *Sala Ambiente* se desenvolverá desde o início do curso, articulando-se com as demais *Salas-ambiente* e culminará no Trabalho de Conclusão do Curso (TCC). (UFG, 2007, p.16)

A ementa do componente curricular previa que

o trabalho do gestor na escola: dimensões, relações, conflitos, formas de atuação; o Projeto Político-Pedagógico como projeção do futuro; formulação e desenvolvimento de projeto de intervenção ou pesquisa na escola com estreita vinculação com o projeto político-pedagógico; etapas de elaboração de um projeto político-pedagógico da escola; técnicas de elaboração de projetos; rotinas administrativas e pedagógicas. (UFG, 2007, p.20)

Os professores desse componente curricular acompanhavam uma turma de cursistas, composta, inicialmente, por quarenta gestores/cursistas, e, por esse motivo, conforme foi-se aproximando o momento de finalização da escrita do trabalho de conclusão, que exigia objetivação e maior dedicação aos textos, além de orientações em relação a normas formais de escrita acadêmica, dentre outras especificidades, cada turma com mais de vinte alunos foi subdividida. Ou seja, por volta de seis meses antes da entrega final dos trabalhos, cada turma passou a contar com dois professores-orientadores², perfazendo uma média de doze orientados por professor orientador.

Todos os trabalhos de conclusão de curso foram apresentados em sessão pública na Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás, em outubro de 2009, e as bancas foram compostas por professores, mestres ou doutores. Foram finalizados 247 trabalhos de conclusão de curso. As temáticas abrangeram estudos realizados em diferentes níveis de ensino nos quais os cursistas atuavam: Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos.

TEMÁTICAS ABORDADAS NOS TRABALHOS

Dos 247 trabalhos finalizados, 71 tinham em seus títulos, a expressão *gestão* acompanhada, ou não, por qualificativos como: democrática, participativa e compartilhada. Este dado se justifica por tratar-se de conteúdo principal do curso. Em um dos textos do material do curso, os autores apresentam a ideia de gestão democrática “como sendo o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola.” (SOUZA et al., 2005)

A gestão democrática, como temática central no Curso, perpassou todas as discussões das salas- ambiente. O foco central foi a importância de se consolidar um projeto escolar que favorecesse o exercício da participação democrática como elemento fundamental para a construção de uma escola pública de qualidade. Nesse sentido, a gestão democrática deve ser compreendida como um fazer diferente ou, nas palavras de Cury (2007), “o termo gestão tem sua raiz etimológica em *ger* que significa: fazer, brotar, germinar, fazer nascer”. (p.493) Daí resulta a compreensão de que a “gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática”. (p.494) Tal questão é fundamental para a escola pública que “oferece o ensino como um bem público” e, nesse caso, a gestão democrática deve ser essa “abertura ao diálogo e à busca de caminhos mais consequentes com a democratização da escola brasileira”. (p.493)

Nessa experiência de gestão democrática, um dos pré-requisitos defendidos no Curso é a necessidade de que a escola assuma o fazer coletivo e a direção política como princípios para as suas práticas. Essa direção deve estar proposta no projeto político pedagógico, compreendido como a “carteira de identidade” (Cury, 2007, p.492) da escola e sua elaboração deve ser coordenada pelo gestor escolar.

Um número elevado dos trabalhos de conclusão continha em seus títulos a expressão *projeto político pedagógico* (PPP), o que igualmente se justificaria pelo foco temático do Curso e como resposta a uma orientação que, conforme exposto anteriormente, buscava valorizar a reflexão sobre esse documento da instituição escolar. Desse modo, 87 trabalhos referiam o *projeto político pedagógico* em seus títulos, principalmente explicitando a sua reformulação³. Para Veiga (2003), o

projeto político-pedagógico explicita os fundamentos teórico-metodológicos, os objetivos, o tipo de organização e as formas de implementação e

avaliação na escola. As modificações que se fizerem necessárias resultam de um processo de discussão, avaliação e ajustes permanentes do projeto pedagógico (p.13).

Para além destas expressões que designam temáticas centrais instituídas pelo próprio curso, ou seja, temas abordados na grande maioria dos textos lidos pelos alunos, do ponto de vista da gestão, um primeiro elemento que chama a atenção é a quantidade de trabalhos que, em seus títulos, mencionam como dificuldades a serem trabalhadas pela gestão da escola, problemáticas de cunho pedagógico, como dificuldades de aprendizagem, processo de ensino-aprendizagem, leitura e escrita, dificuldades em matemática. Estes dados permitem algumas hipóteses que derivam das condições efetivas dos cursistas nesse período. No transcorrer do curso, houve eleições para os cargos executivos, tanto na esfera estadual como na municipal. Como, em muitos municípios de Goiás, a escolha dos gestores escolares ainda se dá por meio de indicação política, muitos cursistas que ocupavam esses cargos retornaram às suas práticas docentes, o que pode ter mobilizado um conjunto de problemáticas de caráter mais pedagógico. Outra hipótese é a de que a dimensão pedagógica tenha sido considerada pelos gestores-alunos uma problemática premente nas instituições escolares exigindo uma intervenção rápida e adequada. Ainda é possível considerar uma terceira hipótese, que não descarta a anterior, de que os alunos do curso, ainda que ocupando cargos de gestão, entendessem que suas funções na escola estivessem relacionadas, também, às práticas pedagógicas ali desenvolvidas e, nesse sentido, considerariam ter uma contribuição a dar à instituição escolar em que atuam em relação a estas questões.

Alguns títulos são bastante explícitos ao assumirem uma relação direta entre gestão da escola e dimensão pedagógica, como, por exemplo, *gestão democrática e processo de ensino-aprendizagem; gestão escolar e práticas pedagógicas de leitura e de escrita; projeto político pedagógico e processos de ensino-aprendizagem; projeto político pedagógico e prática pedagógica; dificuldade na aprendizagem: qual o papel do gestor?; ressignificando o processo ensino-aprendizagem: implementação de projetos e a gestão democrática; o ensino da leitura e da escrita nas séries iniciais no contexto de uma gestão "supostamente" democrática; desafios da gestão para sanar as dificuldades dos alunos com relação à prática da leitura, interpretação e escrita; a gestão escolar como elemento para superação das dificuldades dos alunos: um projeto de aprendizagem na leitura e escrita nas séries iniciais do Ensino Fundamental.*

Também foram encontrados títulos relacionados exclusivamente a dificuldades pedagógicas, sem explicitação de uma relação com as atividades

de gestão. No entanto, considerando-se que os trabalhos foram escritos por gestores de escolas, público alvo do curso, é provável que essas relações sejam estabelecidas no corpo dos textos. Nesse sentido, alguns títulos mencionam dificuldades com a leitura e a escrita, como, por exemplo, *a intervenção na Escola Santa Mônica: a leitura e a escrita em foco; enfrentando o problema da leitura e da escrita em uma turma do 6º ano de uma escola de tempo integral; a leitura como recurso para incentivar a aprendizagem*. Outros abordam diferentes aspectos da dimensão pedagógica, como, por exemplo, *desmotivação dos alunos na aprendizagem; defasagem do ensino aprendizagem: causas e alternativas; dificuldades de aprendizagem em matemática; dificuldades de aprendizagem; o resgate do interesse do aluno na construção de uma aprendizagem significativa*.

Uma temática específica abordada por 21 textos, segundo consta dos títulos, é a *(in)disciplina escolar*. A expressão aparece de três modos diferenciados. No primeiro, relacionada à proposta de reelaboração do projeto político pedagógico das escolas. Títulos como *reformulação do PPP da Escola Criança Feliz com enfoque na (in)disciplina; a reelaboração do PPP: uma reflexão sobre a indisciplina escolar; projeto político pedagógico: a indisciplina no contexto escolar* compõem esse segmento. Em um segundo tipo de relação, encontram-se os títulos que utilizam a expressão *(in)disciplina* de maneira ampla, referindo-se à escola como um todo, como, por exemplo, *as diversificadas formas de indisciplina na escola; o sucesso escolar: disciplina x indisciplina; a indisciplina: como superar no cotidiano escolar*. Um terceiro e último grupo relaciona *(in)disciplina e gestão* com questões que extrapolam o interior da escola mas que estão a ela diretamente relacionadas, como *indisciplina escolar – inferências familiares e sociais; gestão democrática frente ao desafio da indisciplina; a escola de tempo integral e os desafios da gestão: a questão da indisciplina; a questão da indisciplina e o papel do gestor; a gestão escolar e os desafios da indisciplina em sala de aula, dentre outros*.

Associada à discussão acerca da *(in)disciplina* também a expressão *violência* aparece em cinco dos títulos, seja apontando para as suas causas (*fatores que influenciam a violência na escola*), para ações de enfrentamento da violência (*ações afirmativas para o combate da violência no ambiente escolar; violência nas Escolas: educar pela paz! Uma solução possível*) ou para o envolvimento específico da comunidade na sua prevenção (*prevenindo a violência na escola: praticando o diálogo e a interação entre escola e comunidade*).

Outro tema recorrente nos títulos dos trabalhos é a *família*. Trinta e dois textos contêm, em seus títulos, as expressões *pais e escola* ou *família e escola*. Além desses, outros dezoito utilizam a expressão *comunidade*, o que

possibilita inferir que também estes últimos incluam considerações sobre família e pais como membros da comunidade escolar e, portanto, reforcem a lista de trabalhos que tenham como foco este segmento da comunidade escolar.

Muitos desses títulos marcam, de modo pontual, a necessidade de participação dos pais na escola e referindo-se a aspectos pedagógicos relacionados ao sucesso ou ao fracasso escolar, como, por exemplo, *pais presentes sucesso dos alunos; a importância da participação da família no combate ao fracasso escolar; entrelaços do fracasso escolar: família, escola e sociedade*. Também relacionados ao sucesso ou fracasso escolar, alguns títulos são mais explícitos e referem-se diretamente à aprendizagem das crianças, como *a influência da família na aprendizagem dos alunos nas séries iniciais: o caso dos alunos do 2º ano do Ensino Fundamental; a participação da família no processo de ensino aprendizagem*⁴.

Outros títulos expressam a proposição de participação das famílias na escola, não voltada especificamente à questão da aprendizagem, mas à própria formação das crianças como um todo: *a gestão escolar promovendo a participação dos pais na vida escolar dos filhos; reelaboração do projeto político pedagógico: a importância da participação dos pais na vida escolar dos filhos; os pais na educação: a participação dos pais na escola para melhor formação dos filhos*.

De modo diferente, outro grupo de textos refere-se à importância da participação dos pais na gestão da própria instituição escolar, não definindo orientação para os aspectos pedagógicos e para a formação, especificamente. Estes títulos evocam relações mais amplas como a participação dos pais na construção de uma gestão escolar democrática ou participativa. Os trabalhos correspondentes a esses títulos podem referir-se a variados aspectos dessa complexa relação ainda que se possa inferir que todos eles se coloquem em uma posição de valorização da participação da família na escola. Muitos desses textos trazem, em seus títulos, a relação entre família e gestão democrática da escola⁵.

Também a problemática das *políticas de inclusão* é abordada em sete TCC, com títulos como *educação inclusiva e integração; gestão democrática e inclusão; projeto político pedagógico e inclusão; educação inclusiva e currículo; a inclusão de alunos especiais na rede estadual de ensino de Goiás: políticas e gestão*.

Somente três títulos – *formação continuada de Professores: a ponte para o sucesso; a formação do professor e sua contribuição para a melhoria da gestão escolar e da qualidade do ensino; e gestão escolar e formação docente*:

em busca da melhoria da qualidade do ensino – remetem especificamente à discussão acerca da formação docente.

RELAÇÕES ENTRE ESCOLA E FAMÍLIA

Conforme referido anteriormente, uma das temáticas mais frequentes nos títulos dos trabalhos de conclusão de curso dizia respeito às interações entre escola e família. Dentre estes foram selecionados três trabalhos para serem aqui analisados. O critério de seleção utilizado foi o de conterem em seus títulos as expressões família/pais e escola. Dos três trabalhos, um foi realizado em uma escola pública estadual e os dois outros, em escolas públicas municipais, todas localizadas em cidades do interior do Estado de Goiás.

A relação entre pais e escola é uma construção histórica. No caso brasileiro, ela ganha espaço, principalmente a partir da demanda por uma gestão democrática e participativa nas instituições escolares, em especial a partir da Constituição de 1988. Esse tipo de gestão pressupõe o diálogo e a participação direta dos diferentes sujeitos. De acordo com Bordignon e Gracindo (2001) a participação é um tema muito discutido, mas há muita dificuldade em definir o que ela designa. Muitas vezes, é representada “como mero processo de colaboração, de mão única, de adesão, de obediência às decisões da direção” (p.170) o que, segundo os autores, não constitui uma participação efetiva nem tende a gerar compromisso. Para os autores,

participação requer o sentido de construção de algo que pertence a todos e que tem diretamente a ver com a qualidade de vida de cada um, seja no sentido da realização pessoal, seja pelos benefícios sociais que dela advêm. O compromisso, que gera a participação, requer a repartição coletiva do sucesso, não apenas da responsabilidade. (BORDIGNON; GRACINDO, 2001, p.171)

Nos trabalhos de conclusão de curso analisados, a família, principalmente os pais, é evocada como o alvo central das problematizações apresentadas. No entanto, algumas questões podem ser discutidas: em que medida e necessidade estas relações entre escola e família são construídas? Quais as expectativas da escola em relação à participação dos pais? Quais as ações desenvolvidas visando a essa aproximação?

Convém ressaltar que, em nenhum dos trabalhos analisados, a necessidade de participação da família na escola chega a ser problematizada. Ao contrário, parte-se do pressuposto que essa constitui uma demanda natural e inquestionável e também que, de certo modo, ela venha sofrendo rupturas no contexto educacional atual, conforme afirma o TCC2: *há três*

anos atuando como coordenadora pedagógica de uma instituição de ensino, percebi que a participação dos pais não é tão efetiva quanto deveria ser na vida escolar dos seus filhos”.

A expressão *deveria ser*, utilizada pela gestora-aluna, mostra o modo naturalizado como a relação entre escola e família ou entre escola e pais está sendo compreendida. Em pesquisa realizada com gestores do estado de São Paulo, Russo (2009) afirma que a literatura educacional vem indicando a necessidade de fomentar a participação das comunidades na gestão escolar e quando os gestores elegem a “questão da participação como o problema de maior incidência na escola pública [...] parece refletir o discurso dos formuladores das políticas educacionais revelando que esse discurso já impacta a prática escolar e se transforma em questão presente no cotidiano e no senso comum escolar” (p. 461).

Outro enunciado, de apresentação do estudo realizado no TCC2, confirma esta compreensão:

Este estudo aborda a temática: *a importância da família na escola*. É interessante notar o quanto a participação da família modifica e faz parte da formação escolar. E para que esta participação aconteça, requer uma atenção não só da escola, mas também da família, pois ambas estão comprometidas com a educação dos educandos. (TCC 2)

No trecho acima, ainda que enunciado no início do trabalho, reafirma-se a crença na participação familiar como fator de transformação da situação da escola ou da própria formação escolar do aluno. O mesmo pode ser dito em relação ao enunciado seguinte, que se inicia com a expressão *sabe-se*, permitindo inferir que é sabido por todos que essa relação é necessária e a falta dela preocupa os professores: *“sabe-se que há preocupação entre profissionais da educação sobre a questão do apoio e parceria entre família e escola, podendo ser destaque na discussão sobre o alcance do sucesso dos alunos no processo educativo”* (TCC3). Como nesse enunciado, também outros expressam essa relação a partir de uma associação direta entre participação dos pais e sucesso ou fracasso escolar dos filhos.

Retomando o raciocínio, se uma gestão democrática e participativa necessita da participação dos diferentes segmentos sociais, por que seria a família o foco mais evidente desse contexto, nos trabalhos apresentados? Conforme já referido, os termos *família* e *pais* aparecem em 32 dos trabalhos finalizados, não computados os que se referem à comunidade escolar e abordam o segmento familiar como um dos principais focos temáticos. Que poderes os gestores-alunos atribuem à participação dos pais na escola? Que

tipo de participação seria essa? Como afirma Russo (2009), “quando se pensa a participação da comunidade na escola é preciso discriminar cada uma dessas modalidades de participação porque elas têm significados e sentidos diferentes” (p. 461).

A análise dos três trabalhos, ainda que não permita generalizações em relação aos demais, pode contribuir para a compreensão dessa problemática, pois permite visibilizar que os argumentos utilizados pelos gestores-cursistas referem-se à importância da presença dos pais a partir de diferentes demandas.

Uma primeira dimensão é a influência dos pais sobre a permanência na escola e o sucesso do desempenho educativo do aluno: “[...] *o problema da ausência de uma parcela considerável dos pais na vida escolar dos filhos[...] contribui para o baixo desempenho dos alunos, na reprovação e na evasão escolar*” (TCC1).

Também no texto do TCC2, podemos encontrar uma referência explícita à aprendizagem do aluno: “*a aprendizagem acontece quando há uma participação de todas as partes, assim, os pais começam a se conscientizar de como é importante a sua participação nesse processo*” (TCC2).

Quando o projeto formativo da escola é compreendido numa perspectiva ampliada, a participação dos pais é evocada como essencial para essa realização.

Se considerarmos que é papel da escola trabalhar o ser humano na sua totalidade, assumindo sua função como formadora e não somente informadora, preparando-o para realmente fazer a diferença no mundo e auto-afirmar-se como ser humano digno de um futuro promissor em meio à sociedade, é essencial, indispensável e de grande importância a participação da família na escola. (TCC 2)

Essa afirmação atribui à participação dos pais um papel na dimensão da formação do aluno enquanto *ser humano na sua totalidade* e inclui também o aspecto profissional, quando projeta a formação de um *ser humano digno de um futuro promissor em meio à sociedade*. Neste enunciado, a participação dos pais é adjetivada não somente como de *grande importância*, mas *essencial, indispensável*.

Desse modo, a proposta de uma gestão democrática implica participação dos pais na escola a partir da pressuposição de sua influência em três dimensões: no processo de aprendizagem do aluno, no projeto escolar de formação integral do ser humano e na futura inserção do aluno na sociedade. A partir delas, pode-se supor a necessidade de compartilhar as dificuldades que a escola enfrenta para cumprir com sua função social.

Por outro lado, procurou-se identificar, nos três trabalhos analisados, os tipos de participação propostos pelos projetos de intervenção dos gestores-alunos, para promover essa interação. As propostas de ações desenvolvidas nas escolas com o objetivo de aproximar os pais da instituição escolar visando à construção de uma gestão democrática podem ser divididas em três grupos: a) reuniões com participação de pais e outros segmentos da comunidade escolar; b) outras atividades envolvendo pais, alunos e professores; c) eventos com a participação de profissionais externos à escola.

Os três trabalhos mencionam propostas de realização de reuniões com pais de alunos. Na escola referida no TCC1, a primeira reunião envolveu, também, a participação dos funcionários, com o intuito de iniciar o *processo de sedução*. Na escola do TCC3, uma das reuniões contou com a presença do *grupo gestor, professores, pais e alunos*, conforme relatos a seguir:

articulou-se nesta ação, uma reunião geral entre funcionários e pais objetivando atraí-los para a escola, iniciando-se o “processo de sedução”, realizado no turno noturno e em um período e espaço maior e mais confortável, pois, antes, as mesmas eram feitas na escola de forma fragmentada, visto que o espaço não era suficiente para comportar a todos. (TCC 1)

A reunião na unidade escolar contou com o grupo gestor, professores, pais e alunos. Trataram sobre o processo educativo dos alunos, a participação mais efetiva dos pais e fizeram repasses sobre as mudanças no processo escolar em dois mil e nove. (TCC 3)

Houve um cuidado com o espaço e com o turno da reunião, visando à maior comodidade dos pais, conforme relato do TCC1. Uma discussão sobre o processo educativo dos alunos é mencionado no TCC3, embora não haja referência detalhada à temática abordada nem aos conteúdos das falas dos participantes. Segundo o relato, a equipe gestora parece ter buscado conscientizar os pais sobre a importância de sua participação na escola e também *informá-los* sobre mudanças para o ano letivo que se iniciava e que, portanto, já haviam sido decididas.

Outros tipos de ações propostas envolviam a participação dos pais, alunos, professores e funcionários e consistiram em atividades de dinâmicas de grupo, murais com recados para os pais, sorteios de brindes, lanches, orações, comunicados sobre os acontecimentos escolares, como é possível verificar nos relatos abaixo:

nossa primeira intervenção deu-se logo no primeiro dia de aula, onde iniciamos nosso ano letivo, no dia dezanove de janeiro de 2009, recepcionando pais e alunos com atividades festivas e diversificadas, tais como: dinâmicas

envolvendo toda a equipe escolar, pais e alunos; murais com recadinhos para os pais, confeccionados pelos alunos; sorteios de brindes; brincadeiras e desafios; apresentação de peças teatrais pelos alunos e funcionários; apresentação do quadro de horários e materiais a serem utilizados. (TCC 2)

... e, ainda, após as atividades citadas acima, servimos um lanche em clima de confraternização, seguido de um momento de oração para agradecermos a Deus pela nossa vida, pedindo que no decorrer do ano ele nos iluminasse, nos unindo para juntos realizarmos nossa tarefa de educar nossos filhos e alunos. (TCC 2)

Essa mobilização revela a importância dada pelos gestores à sedução, mas não revela em que medida esses pais participam desses momentos: são meros espectadores das atividades programadas? São passivos e recebem as informações da escola? Algumas expressões utilizadas nos relatos apontam para esta última hipótese, como a utilização da palavra *repassa* para definir o modo como informações sobre as modificações na escola foram transmitidas aos pais, no TCC1, e *apresentação* de quadro de horários e materiais a serem utilizados, que aparece no TCC2. Nesse sentido, pode-se indagar: como construir uma gestão democrática partindo de um pressuposto de subserviência e passividade do outro? Como estabelecer práticas de diálogo nessa realidade? Bordignon e Gracindo consideram que “não raras vezes situa-se a participação como mero processo de colaboração, de mão única, de adesão, de obediência às decisões da direção. Subserviência jamais será participação e nunca gerará compromisso” (BORDIGNON; GRACINDO, 2001, p.170).

Um terceiro tipo de atividade proposto pelas equipes gestoras envolvia a participação de membros externos à escola. Nesse sentido, foram organizadas oficinas, minicursos e palestras que abordaram assuntos avaliados como de interesse dos pais. Oficinas de pintura em pano de prato, bordado e crochê para as mães e minicurso sobre as primeiras noções de Informática para os pais foram realizadas pela escola do TCC1; participação no Programa Vapt-Vupt – Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão – foi proporcionado pela escola do TCC2 e “momento de louvor” foi realizado na escola do TCC3, dentre outras atividades.

Os relatos apresentados nos trabalhos revelam o caráter utilitário das atividades realizadas pelas escolas:

dentre as ações que foram realizadas, houve algumas palestras, desenvolvidas em parceria com uma empresa e funcionários da unidade escolar. A primeira, ministrada pelo amigo da escola advindo da Web.Com., abordou o tema *As exigências do mercado de trabalho – o bom profissional*, ao passo que a segunda teve como tema *pais brilhantes, professores fascinantes [...]*

O objetivo das palestras foi de dar continuidade ao *processo de sedução* e ampliar a conscientização dos pais. Optou-se por essa metodologia das palestras, para atraí-los mais uma vez para a escola e usar de sutileza para convencê-los a firmarem parcerias conosco. Nota-se que a participação dos mesmos nos dois eventos foi expressiva, pois houve maior comparecimento em geral. (TCC 1)

Articulou-se nesta ação uma parceria com a ONG “Em Defesa da Vida”, trata-se de um programa de saúde bucal preventiva em um trailer que percorre as escolas, oferecendo tratamento dentário aos alunos e funcionários. (TCC 1)

No projeto *A Mãe do século XXI e os filhos onde ficam?*, foram realizadas duas palestras: uma com o tema *auto-estima* e a outra *A Saúde da Mamãe*. A primeira palestra foi realizada com o propósito de elevar a auto-estima das mães, fazendo-as perceberem que são importantes, são fundamentais no processo de construção do conhecimento de seus filhos, pois nota-se que muitas se sentem incapazes de realizar tal tarefa. [...] a segunda palestra sobre *A Saúde da Mamãe* foi realizada no intuito de informá-las sobre a importância do auto-exame como meio de prevenir o câncer de mama, da importância de orientar as filhas sobre menstruação, auto-exame, gravidez precoce como forma de prevenção. Para isso, foi convidada uma enfermeira do Posto de Saúde Municipal [...]. (TCC 1)

No segundo dia, a escola teve a presença efetiva dos pais e alunos, com a participação do Programa Vapt-Vupt, programa de Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão, que tem como objetivo ampliar o acesso do cidadão às informações e aos serviços públicos de qualidade, visando a proporcionar um atendimento diferenciado, como documentos (identidade, CPF, certidões, 2ª via de documentos, etc.) cortes de cabelo, fotos, recreação com as crianças da comunidade. (TCC 2)

Para promover na escola a aproximação efetiva dos familiares dos alunos para maior interação e desenvolver a parceria no processo educativo, a equipe gestora, planejou e desenvolveu, um momento de louvor ministrado pelo grupo católico “Anjos Day”, da Igreja local, que promoveu uma celebração com tema *a páscoa* e em homenagem aos pais, alunos da escola e comunidade. (TCC 3)

A reflexão apresentada por Russo (2009) de que os “gestores revelam uma visão predominantemente corporativa, que reflete como a escola pública se insere nas comunidades a que serve, especialmente naquelas onde predominam os extratos populares”, (p. 462) parece confirmar-se nos três trabalhos analisados. As ações foram propostas pelas escolas, como detentoras do saber, a partir do que supunham ser os interesses dos pais e da comunidade que, por sua vez, são chamados a participar ou cumprir exigências demandadas por decisões previamente tomadas.

Uma questão interessante, que merece reflexões mais aprofundadas, diz respeito à presença de práticas religiosas (momentos de oração e louvor) como atividades propostas pelas escolas no intuito de aproximar-se dos pais. Tal fato instiga questionamentos acerca da laicidade da escola pública, mas também acerca do respeito à diversidade religiosa, garantido a todos pela legislação brasileira. Como garantir o efetivo cumprimento desses princípios diante de práticas marcadamente cristãs, ou, mesmo, católicas, na escola pública?

Por fim, partindo-se da compreensão de que a participação “requer a posição de governantes, não de meros coadjuvantes” (BORDIGNON; GRACINDO, 2001, p. 170), fica a dúvida quanto à natureza de tais atividades como promotoras da participação dos pais, uma vez que os relatos indicam uma postura de subserviência destes às propostas das escolas, sinalizando a impossibilidade de construção de uma prática democrática constituída a partir do envolvimento dos pais no cotidiano escolar.

Somente em um dos trabalhos analisados, identificou-se uma tentativa, por parte dos gestores, de extrapolar os muros da escola e ir ao encontro dos pais através de visitas dos docentes às casas dos alunos que faltam às aulas. Nessa ação, desenvolvida pela escola 2, há também referência a críticas e sugestões feitas pelos pais, ainda que pontuais e *traduzidas* pelos próprios docentes:

a equipe, após verificar, através de fotos, filmagens e registros internos da escola, o índice de participação dos pais nos eventos escolares, sugeriu que fizéssemos uma visita aos pais que raramente ou nunca compareceram na escola. Montamos então, um cronograma, onde professores e coordenadores visitam semanalmente um número significativo de famílias, visando estreitar laços e conscientizar os pais de como é importante esta relação, para que juntos possamos alcançar com sucesso os objetivos propostos. Na maioria das visitas realizadas os pais nos receberam com muita satisfação e se colocaram a disposição da escola em qualquer eventualidade e aproveitavam para dar suas ideias e sugestões. Alguns pais pediram aos professores para que passassem mais tarefas de casa, pois assim poderiam acompanhar de perto o desenvolvimento e os conteúdos que estão sendo trabalhados. Foram visitadas 06 (seis) famílias. (TCC2)

CONSIDERAÇÕES

Apesar de grande parte dos textos estudados no decorrer do curso referir-se ao campo da gestão educacional (financiamento, gestão escolar, avaliação institucional, dentre outros) a partir de relações escola-contexto

externo, a análise dos títulos dos trabalhos de conclusão de curso evidencia uma predominância da abordagem de questões intra-escolares. Por um lado, indicando a possibilidade de construção destas relações, na medida em que estes focos não excluem dos trabalhos referências aos textos lidos; por outro, apontando para uma necessidade de problematização de questões cotidianas das instituições, inclusive relativas aos processos de ensino-aprendizagem.

É necessário considerar também que as temáticas dos trabalhos elaborados pelos gestores-cursistas surgiram de projetos de investigação de problemáticas vivenciadas pela escola em que atuam. Nesse sentido, pode-se levantar a hipótese de que o grande número de trabalhos acerca de questões diretamente relacionadas às práticas pedagógicas de sala de aula demonstram, por um lado, dificuldades enfrentadas pelas escolas neste âmbito e, por outro, um olhar dos gestores para essas questões.

A referência à participação da família em 32 títulos dos trabalhos concluídos poderia conduzir à problematização acerca das demandas concretas que estariam produzindo essa necessidade em tantas escolas públicas do Estado de Goiás. O que, efetivamente, a escola espera das famílias? Em quais problemáticas a família está sendo chamada a auxiliar? E o que, por outro lado, os pais pensam e esperam da escola atual?

Longe de qualquer possibilidade de generalização, buscou-se construir uma análise inicial que permitiu a compreensão de alguns modos de interpretação das relações família-escola nos títulos e nos três trabalhos analisados.

Neste sentido, a análise permitiu entrever questões importantes como as formas subservientes como os gestores esperam que os pais participem do cotidiano da escola através da oferta de espaços e atividades nas quais a inserção destes últimos ocorre a partir do comparecimento e da participação em ações previamente planejadas.

Por outro lado, tais práticas parecem revelar a fragilidade da compreensão que os gestores apresentam de uma concepção da escola como espaço de construção coletiva da democracia, da autonomia e da participação e, por consequência, de uma gestão democrática.

O que se espera da participação dos pais na escola? Em que medida essa participação deve acontecer? O que os pais esperam da escola? Questões que precisam continuar instigando novas análises e desvelando os mitos construídos em torno dessa participação.

ONGOING FORMATION THROUGH DISTANCE EDUCATION: WHAT ADMINISTRATORS OF PUBLIC SCHOOLS IN GOIÁS WRITE ABOUT

ABSTRACT: This article discusses themes developed in Goiás public school administrators' end of course assignments for their Specialization Course in School Management, offered by the Faculty of Education of the Federal University of Goiás in distance learning mode. The documentary research included texts which the teachers/administrators produced and whose titles were analyzed, as well as three studies focusing on the topic of parental involvement in school, a theme which presented greatest numerical frequency. The analyses of the titles of these studies, as well as the managerial aspects emphasized in the course, indicated that themes of a pedagogical dimension related to teaching-learning processes and (in)discipline were considered, in addition to other internal school issues. The analysis of the three studies focusing on the parent-school relationship confirmed that parent participation is perceived as a natural and necessary demand by administrators. On the other hand, when such participation is proposed, it comes about through preplanned actions on the part of the school based on assumed interests of parents or a need of the institution in the form of: meetings, group dynamics, murals of messages for parents, raffles, snacks, prayer, etc. These activities seem to be understood by school administrators as actions *for* parents, not *with* parents, which, from the standpoint of democratic administration, demands a rethinking of the concept of participation and how to make it feasible in the day-to-day of the school.

KEYWORDS: Ongoing. Education. School Administrators. Democratic Administration. Family-School Relationship.

NOTAS

1. O material didático utilizado foi disponibilizado em CD-rom, pelo MEC, a cada um dos alunos e dos professores, contendo textos a serem lidos e discutidos e propostas de atividades a serem realizadas pelos gestores/cursistas.
2. Com exceção do polo de Goiás, todos os outros grupos foram subdivididos.
3. Alguns títulos traziam as expressões *gestão e projeto político pedagógico* simultaneamente, como por exemplo, *a gestão democrática frente ao projeto político pedagógico como instrumento de intervenção na diminuição do fracasso e reprovação escolar; projeto político pedagógico: uma gestão escolar democrática*; ou, ainda, *a construção da gestão democrática na Escola Recanto do Saber: reelaboração do projeto político pedagógico*; sinalizando para o estabelecimento de relações entre uma proposta de gestão democrática e a necessidade de reelaboração do PPP ou Projeto Educativo.
4. Somente um título inclui relações entre família e questões sociais e afetivas simultaneamente: *família na escola: resgate sócio-afetivo*, e outro estabelece relação direta entre a indisciplina na escola e algumas configurações familiares: *a indisciplina como reflexo de situações sócio-familiares na escola de Ensino Fundamental Gotas do Saber*.

5. A Inserção dos Pais na Escola: Desafios, Estratégias e Ações da Gestão Democrática; Família e Escola: uma integração necessária; Participação dos Pais na Gestão da Escola; A Participação da Família em uma escola de Educação Infantil; Escola e Família: uma parceira de sucesso; A Participação dos Pais na Consolidação da Gestão Democrática; Reelaboração do PPP: a importância da família na escola.

REFERÊNCIAS

- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da Educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A.S. *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Porto Alegre: ANPAE, v. 23, n.3, set./dez., p. 483-95, 2007.
- RUSSO, M. H. Problemas centrais da gestão da escola pública e sua incidência na prática cotidiana segundo os gestores. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Porto Alegre: ANPAE, v.25, n.3, set./dez., 2009 p. 455-72.
- SOUZA, A. R. et al. Caminhos possíveis na construção da gestão democrática na escola. *Coleção Gestão e Avaliação da Escola Pública: Planejamento e Trabalho Coletivo*. Cad. 1. Curitiba: Universidade Federal do Paraná; Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2005, p. 15-22.
- UFG. Faculdade de Educação. *Projeto do Curso de Especialização em Gestão Escolar – Programa Nacional de Gestores da Educação Básica*, Goiânia: s. e., 2007.
- VEIGA, I. P. A. Perspectiva para reflexão em torno do Projeto Político-Pedagógico. In: _____; RESENDE, L.M. G. (Orgs.). *Escola: espaço do Projeto Político-Pedagógico*. 7. ed. Campinas: Papyrus, 2003.

CARIME ROSSI ELIAS, mestre e doutora em Educação, é professora adjunta da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás.
E-mail: carimeel@gmail.com

MIRIAM FÁBIA ALVES é professora adjunta da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás na área de Estado e Políticas Educacionais. Atualmente é diretora Faculdade de Educação/UFG.
E-mail: miriamfabia@ig.com.br
