



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS III - GUARABIRA  
CENTRO DE HUMANIDADES – OSMAR DE AQUINO  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA**

**JAQUELINE TAMIRES TAVARES DOS SANTOS**

**A FAMÍLIA COMO INSTRUMENTO COLABORADOR DA GESTÃO ESCOLAR  
DEMOCRÁTICA**

**GUARABIRA  
2017**

**JAQUELINE TAMIRES TAVARES DOS SANTOS**

**A FAMÍLIA COMO INSTRUMENTO COLABORADOR DA GESTÃO ESCOLAR  
DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentada ao Curso de Pedagogia da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
graduação.

Área de concentração: Gestão  
Educativa.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Me. Lívia Maria Serafim  
Duarte Oliveira

**GUARABIRA  
2017**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S237f Santos, Jaqueline Tamires Tavares dos  
A família como instrumento colaborador da gestão escolar democrática [manuscrito] / Jaqueline Tamires Tavares dos Santos. - 2017.  
27 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Humanidades, 2017.

"Orientação: Lívia maria serafim duarte oliveira, Departamento de educação".

1. Gestão Escolar. 2. Gestão Democrática. 3. Família Participativa. I. Título.

21. ed. CDD 371.2

**JAQUELINE TAMIRES TAVARES DOS SANTOS**

**A FAMÍLIA COMO INSTRUMENTO COLABORADOR DA GESTÃO ESCOLAR  
DEMOCRÁTICA**

Artigo, apresentada (o) ao Curso de  
Pedagogia da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à  
obtenção do título de Graduação em  
Pedagogia.

Área de concentração: Gestão  
Educativa.

Aprovada em: 17/04/2017.

**BANCA EXAMINADORA**

Lívia Maria Serafim Duarte Oliveira  
Prof.<sup>a</sup> Me. Lívia Maria Serafim Duarte Oliveira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Márcia Cristiane Ferreira Mendes  
Prof.<sup>a</sup> Me. Márcia Cristiane Ferreira Mendes  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

David Soares de Souza  
Prof. Me. David Soares de Souza  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico este trabalho a meus pais, e em especial ao meu esposo Jhonanttan que infelizmente não está mais entre nós para presenciar este momento tão almejado por ele.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter me proporcionado chegar até aqui mesmo com tantas dificuldades no decorrer desses anos.

Em especial ao meu esposo que hoje não está mais aqui entre nós, mas que sempre me deu forças e esteve ao meu lado em todas as horas me apoiando e incentivado; nunca me deixou desistir.

À minha família e aos amigos, em especial a meus pais por toda dedicação, paciência e contribuição para que eu pudesse concretizar essa conquista.

À professora e orientadora Livia pela paciência, compreensão, dedicação e pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação.

Agradeço também a todos os professores que sempre estiveram dispostos a ajudar e contribuir para meu aprendizado. Às minhas colegas de turma por todos os momentos compartilhados e pela ajuda que recebi de todas.

As instituições sociais existem para realizar objetivos. Os objetivos da instituição escolar contemplam a aprendizagem escolar, a formação da cidadania e a de valores e atitudes. O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar estes objetivos. (LIBÂNEO, 2012, p. 435)

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2. A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: CONCEITOS E PERSPECTIVAS .....</b>	<b>8</b>
2.1. GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA .....	13
2.2. A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS: ENQUANTO MECANISMO DE COLABORAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR .....	15
<b>3. A FAMÍLIA COMO COLABORADORA NA GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>17</b>
3.1. A FAMÍLIA PARTICIPATIVA .....	20
<b>4. CONCLUSÃO.....</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>24</b>

# A FAMÍLIA COMO INSTRUMENTO COLABORADOR DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

JAQUELINE TAMIRES TAVARES DOS SANTOS\*

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo discutir a família como um instrumento colaborativo de gestão escolar democrática-participativa. É configurado como um estudo bibliográfico qualitativo. Nesse sentido, apresentamos as seguintes bases teóricas: Luck (2008), Libâneo (2008; 2012) para discutir a gestão democrática participativa, a Lei das Diretrizes e a Base No. 9.9394 / 96 para destacar a base jurídica em torno da gestão democrática e Padilha (2008) para explicar a importância da participação da família nos processos educacionais. Buscamos através deste trabalho reflexões sobre a participação da família presente na gestão participativa da escola, levando em conta a necessidade de expandir as concepções de gestão educacional, superando, o paradigma da gestão escolar visto apenas como uma mera ação administrativa.

**Palavras-chave:** 1. Gestão Escolar. 2. Gestão Democrática Participativa. 3. Família participativa.

---

\* Aluna de Graduação em Pedagogia na Universidade Estadual da Paraíba – Campus III - Guarabira.  
Email: [jaquelinetamires-gba@hotmail.com](mailto:jaquelinetamires-gba@hotmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea está sendo marcada por diversas transformações em seus aspectos políticos, econômicos, sociais e culturais. Tais mudanças têm provocado reflexões sobre o contexto educacional e na forma como a gestão é caracterizada, a partir de suas práticas no contexto escolar.

Compreendemos que a gestão escolar atualmente configura-se como sendo democrática-participativa, que é a acentuação da necessidade de combinar e enfatizar as relações humanas e a participação nas decisões efetivas para atingir com êxito os objetivos específicos da escola (LIBÂNEO, 2012).

Sabemos ainda que muito se tem questionado sobre a participação efetiva da família na escola e quais fatores têm-na distanciado de acompanhar o desenvolvimento de seus filhos, em relação ao processo de ensino e aprendizagem. Neste sentido, buscamos indagar neste artigo, como a família pode colaborar enquanto instrumento facilitador da gestão democrática-participativa da escola?

A partir da seguinte questão norteadora, apresentamos como objetivo discutir a família como instrumento colaborador da gestão escolar democrática-participativa.

Este artigo configura-se como um estudo qualitativo, de cunho bibliográfico, que para Marconi e Lakatos (2010) são fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, revistas, livros, pesquisas para monografias, teses, artigos e outros, sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito ou dito, sobre determinado assunto.

Para a realização deste estudo, utilizamos as seguintes bases teóricas: Luck (2008), Libâneo (2008; 2012) para discutir a gestão democrática participativa, a Lei de Diretrizes e Base Nº 9.394/96 para enfatizarmos as discussões legais em torno da gestão democrática e Padilha (2008) para explicar a importância da participação da família nos processos educacionais.

Buscamos através das discussões desenvolvidas destacar a importância da participação da família presente na gestão escolar participativa, tendo em vista a necessidade de ampliarmos as concepções de gerenciamento educacional,

superando assim, o paradigma da gestão escolar vista apenas como uma mera ação administrativa.

Luck (2008) nos norteia neste sentido, pois a gestão educacional corresponde ao processo de gerir e mediar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinando com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementá-las relacionando com os projetos pedagógicos das escolas, se comprometendo com os princípios democráticos e com métodos que organizam e criam condições para um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, autocontrole e transparência.

Este artigo apresenta os seguintes itens **“A gestão escolar participativa: conceitos e perspectivas”**, onde abordaremos os conceitos de gestão democrática participativa, a partir da compreensão de diversos autores e pelo que está posto na Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional e **“A família como colaboradora na gestão escolar”**, exporemos a importância da participação para a gestão escolar enquanto colaboradora no processo de aprendizagem.

## 2. A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA: CONCEITOS E PERSPECTIVAS

Quando se trata de gestão escolar logo se pensa na grande responsabilidade da gestão na educação e o desenvolvimento dos alunos; levamos em conta que isto é uma verdade, mas também é uma visão leiga que parte certamente de pessoas com pouco conhecimento sobre o conceito de gestão. Exercer o papel de uma gestão participativa não é tarefa fácil e sim muito árdua, precisa-se da participação e atenção de todos envolvidos no ambiente escolar, por isso o destaque da presença da família nesse ambiente. Neste sentido, Luck (2008) explica que:

O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto (Morin, 1985; Capra, 1993). A Gestão aparece, pois, como superação das limitações do conceito de administração, [...], como resultado de uma mudança de paradigma, isto é, de visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade (Kuhn, 1982). (LUCK, 2008, p. 34)

Desta forma Luck (2008) alega que o trabalho em conjunto contribui para o rendimento escolar. O papel da gestão participativa deve ser exercido com autonomia, considerando a necessidade da participação de todos que fazem parte do conjunto escolar; é notável a cooperação desses nas decisões referentes à escola para assim alcançarem as metas traçadas, e para também gerar novas experiências enriquecendo e aprimorando a função de cada envolvido.

Para entender melhor essa questão de autonomia, torna-se necessário conhecer alguns conceitos sobre a mesma. Assim, destaco Libâneo (2008) que nos apresenta alguns significados de autonomia, que nos leva a concluir o quanto a participação e a autonomia estão interligadas:

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. [...]. A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico-curricular. [...] Autonomia de uma instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização. [...]. O princípio da autonomia requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. (LIBÂNEO, 2008, p.144)

Os problemas relacionados à escola, muitas das vezes, não têm condições de serem resolvidos apenas pelo gestor, daí a necessidade de a gestão tomar partida e ir em busca de novos conhecimentos, e levar em conta as experiências de seus companheiros de trabalho abrindo espaço para o poder compartilhado dando a todos a chance de mostrar suas capacidades.

Considera-se também a existência da gestão tradicional, que apenas administra de forma autoritária não envolvendo os outros que fazem parte da escola, mantendo sempre o ar de controle e poder sobre as pessoas; permitindo a participação dos pais apenas quando se trata de problemas físicos ou matérias da escola. Em vista disso, conclui-se que a execução de uma gestão tradicionalista não beneficia o ensino escolar, pois quando o gestor, que dentro da escola é a autoridade maior, se isola, centralizando as ações, não permitindo assim, que os envolvidos na cultura organizacional escolar, possam participar do processo de qualificação da realidade escolar.

Sendo assim, Luck (2008) nos afirma que a gestão participativa envolve todos aqueles que têm como objetivo a restauração e o sucesso da educação:

Ao se referir às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico. (LUCK, 2008, p.17)

A partir do discutido pela autora, compreendemos que a família é um dos mais importantes instrumentos de colaboração para mediar possíveis problemas que estão presentes no cotidiano da escola, pois os pais conhecem as dificuldades e facilidades de seus filhos e com isso eles podem ajudar na educação dentro da escola.

Quando a gestão da escola opta por trabalhar com a gestão participativa precisa estar ciente de que existe a necessidade de abrir espaço para que os envolvidos na instituição, possam ter o direito de serem ouvidos, falar, agir e respeitar um aos outros; saindo assim, das atividades tradicionais nas quais a gestão se caracteriza como centralizadora ou técnico-científica.

Na concepção técnico-científica, prevalece uma visão burocrática e tecnicista de escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam com esse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas, planos de ação feitos de cima para baixo. *Este é o modelo mais comum de organização escolar que encontramos na realidade educacional brasileira, embora já existam experiências bem-sucedidas de adoção de modelos alternativos, em uma perspectiva progressista.* (LIBÂNEO, 2012, p.445)

Atualmente em nossa sociedade, essa conduta centralizadora ainda é bastante utilizada nas instituições educacionais e ela se baseia na hierarquia de cargos e funções, mesmo sabendo que existem outras práticas que facilitam e proporcionam um gerenciamento que valoriza a participação e as relações humanas dentro das instituições de ensino.

Além da concepção técnico-científica, que lamentavelmente ainda é a mais usada, Libâneo (2012) também apresenta outras concepções e modalidades de gestão que devem ser adotadas pelas escolas.

A *autogestionária* que se fundamenta pela coletividade e igualdade para todos os membros da instituição, não trabalha com o exercício de autoridade e poder; a *interpretativa*, que tem como elemento principal da organização e gestão, as intenções e interação das pessoas valorizando os valores, percepções e o caráter humano, notando a escola como um ambiente da realidade social que está em construção e apto a mudanças todos os dias; e hipoteticamente a mais importante à concepção da gestão *democrático-participativa* que mais adiante, no próximo tópico, será mais bem explicada, mas, esta é uma modalidade onde o centro é a participação e responsabilidade de todos, na qual todos dirigem e são dirigidos com autonomia (LIBÂNEO, 2012).

Para o gestor surge à competência de dirigir e criar condições e valores primordiais para se construir um ambiente favorável para o bem-estar de todos e assim poder executar o dever da gestão participativa. Libâneo (2008, p.101) nos define o sentido de gestão como “a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

Diante dessas perspectivas Libâneo (2008) destaca como um ponto crucial para a gestão, a participação tanto para as tomadas de decisões e também para uma possível maior aproximação de pais, professores, alunos e toda a comunidade.

Assim, ele nos enfatiza que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. (LIBÂNEO, 2008, p.102)

Sabemos que dentro de uma instituição cada participante tem um dever a ser cumprido, assim, é significativo frisar aqui a responsabilidade da gestão escolar. Então:

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania. (LUCK, 2008, p.20)

As instituições não são compostas apenas pela gestão, mais sim por uma equipe onde cada um tem suas responsabilidades. Para que o trabalho funcione,

toda a equipe necessita aprender determinadas competências. Libâneo (2008) enfatiza quais são essas competências:

[...] os membros da escola precisam aprender determinadas competências: capacidade de comunicação e expressão oral, habilidades de trabalhar em grupo, capacidade de argumentação, formas criativas de enfrentar problemas e situações difíceis. Por parte dos diretores e coordenadores pedagógicos, é preciso capacidade de liderar e gerir práticas de cooperação em grande grupo, de modo a criar uma outra cultura organizacional, ou seja, uma mentalidade de organização escolar instituída a partir das percepções, modos de pensar e agir, práticas, próprias da cultura existente entre integrantes da equipe escolar. (LIBÂNEO, 2008, p.103)

Portanto, deduz-se que não adianta o gestor apenas se certificar em realizar essas condições criadas, se no dia a dia em suas ações ele não cumpre com suas promessas, tornando-se assim quase impossível de inserir nas instituições um trabalho que tenha progresso, continuando desta forma a exercer atividades tradicionais; é necessário que todas as tarefas traçadas sejam executadas na teoria e na prática para se efetuar um trabalho pedagógico de qualidade. Luck (2008, p.80) ressalta que “o processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são responsáveis pelo mesmo”.

Dentro da instituição escolar o trabalho pedagógico é de grande importância, tendo como função compor as atividades de empreendimento escolar; este processo deve ser considerado pela gestão como a base de todas as ações que venham a ser tomadas, destacando como seu objeto de trabalho a formação e desenvolvimento do sujeito.

Logo, é necessário compreender como esse processo pode auxiliar e desenvolver benefícios para a administração; e considerá-lo como uma relação democrática pelo vínculo que o mesmo tem diretamente com o sujeito. À vista disso, Lucena e Junior (2012, p. 40) nos salienta que “o processo de trabalho pedagógico, por ser uma relação entre sujeitos que se afirmam como tais, é uma relação necessariamente democrática e assim deve ser tratada em sua concepção e execução”.

## 2.1. GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

Quando falamos em gestão democrática logo consideramos como características a participação e divisão de poder entre os integrantes do grupo e o controle do autoritarismo. Essa divisão de poder facilita a aproximação entre pais, professores, alunos, gestão e aos demais participantes; e assim poderá proporcionar bons resultados para a implantação do ensino de qualidade nas instituições.

Ao observar que não é possível para o gestor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos a sua escola, adotaram a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os gestores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho. Os gestores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é compartilhado com representantes das comunidades escolar e local e as responsabilidades são assumidas em conjunto. (LUCK, 2008, p.21)

Diante desse pensamento Luck (2008) nos aponta a necessidade e importância da gestão participativa para solucionar os problemas da escola, tendo como base a autoridade compartilhada. É através da gestão democrática participativa que se desenvolve condições e modificações para área educacional, desta forma para interpretar com mais clareza o conceito de “gestão democrática participativa” Libâneo exibe a sua concepção sobre esse termo:

A concepção *democrático-participativa* baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, advoga que, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe assumirá sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações. (LIBÂNEO, 2012, p.447)

Nesta perspectiva apontada por Libâneo (2012) buscamos compreender a necessidade de haver uma coletividade nas tomadas de decisões, sem tirar das pessoas suas responsabilidades individuais que cada um tem em seu trabalho; pois, a gestão democrática também depende desta responsabilidade individual para uma atuação controlada; esse modelo de gestão estima muito a qualificação profissional. O autor também vem a nos apresentar os princípios da concepção de gestão democrático-participativa:

[...] autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns.(LIBÂNEO, 2012, p.456)

A gestão é a mediadora entre os participantes da equipe educacional, é ela que observa, compreende e desenvolve ações para solucionar as dificuldades e problemas do cotidiano escolar. A escola é um espaço educativo, um lugar de aprendizagem onde todos estão aptos a aprender, ensinar e participar, não só os alunos, mas também, todos os profissionais, pais e comunidade que ali estão presentes de forma direta ou não, exercendo seus papéis.

Na Lei de Diretrizes e Base - LDB (9.394/96) nos traz informações sobre a gestão democrática participativa:

[...]. **Art. 3º** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: III- Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; VII- Valorização do profissional da educação escolar; VIII- Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino; XI- Vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais. **Art. 14º**. 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. **Art. 15º**. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. [...]. (BRASIL, 1996, p.11)

A gestão participativa é uma ação que necessita da colaboração, tempo, habilidades e técnicas de toda comunidade escolar, pois com base no que já foi declarado neste trabalho podemos considerar que, se só o gestor tomar partida e os outros envolvidos não se mobilizarem juntos é bem provável que não haja êxito nas atividades. Para distinguir melhor Luck (2008) nos indaga que:

A gestão participativa pode parecer confusa e atrapalhada para muitos, em um primeiro momento, e pode inclusive parecer tomar mais tempo do que o necessário. Por isso, tanto os gestores como os demais funcionários devem estar dispostos a dedicar algum tempo e atenção para esta aprendizagem, viabilizando a criação de um sistema de trabalho com base na gestão participativa. (LUCK, 2008, p.29-30)

Conforme Luck (2008) as características da gestão participativa estão no compartilhamento de autoridade e de poder, responsabilidades assumidas em conjunto, valorização e mobilização da sinergia de equipe, canalização de talentos e iniciativas em todos os segmentos da organização, compartilhamento constante e aberto de informações e comunicação aberta e ampla disseminação de informações.

Essas características expostas pela autora nos auxiliam no aperfeiçoamento das atividades educacionais, tornando o simples trabalho em um trabalho de qualidade, a motivação e a eficácia do diretor são características na execução do trabalho de qualidade.

Para isso os líderes necessitam construir uma visão mais ampla e compartilhada da escola, procurar conhecer os projetos e estilos pedagógicos que são trabalhados nas instituições; conhecer seus professores, comunidade, pais e alunos e identificar as necessidades e capacidades desses; e que com essas informações seja capaz de desenvolver uma equipe responsável para desempenhar suas funções.

O desenvolvimento de equipe é uma dimensão básica do estilo de gestão participativa. O diretor eficaz é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que em conjunto são responsáveis por garantir o sucesso da escola. (LUCK, 2008, p.42)

A gestão democrática participativa condiz com uma administração bem resolvida, perante as ações, funções e condições entregue à direção.

## **2.2. A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS: ENQUANTO MECANISMO DE COLABORAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR**

A escola como instituição educacional tem o papel de criar e consolidar espaços e projetos educativos que favoreçam a participação da família e de toda comunidade na escola; ou seja, necessita da construção de mecanismos de participação da comunidade escolar, como: Conselho escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil, Conselhos de classe; esses mecanismos são denominados como instâncias colegiadas. Esses mecanismos são instrumentos que

auxiliam na organização da gestão escolar democrática desde que exerçam suas funções com seriedade.

Diante disso descrevemos cada tipo de instância seu conceito e sua influencia na participação de toda comunidade. O conselho escolar que tem como objetivo avaliar o trabalho pedagógico e as atividades da escola; o mesmo visa desenvolver a qualidade educacional e ampliar a atuação da comunidade. Além da participação de profissionais são necessários também à presença de representantes dos alunos, pais ou responsáveis e representantes da comunidade, os envolvidos devem discutir e dar sugestões para que a escola se torne um ambiente democrático onde todos possam colaborar para a melhoria da escola.

O conselho escolar é um órgão colegiado que tem como objetivo promover a participação da comunidade escolar nos processos de administração e gestão da escola, visando assegurar a qualidade do trabalho escolar em termos administrativos, financeiros e pedagógicos. (PARENTE; LUCK; 2000,p.157)

A Associação de Pais e Mestres (APM) é uma instituição que auxilia nas atividades da escola, é representada pelos pais, professores e funcionários; os quais devem participar e conhecer diretamente a atuação da gestão escolar. Desta forma, a APM tem como objetivo:

[...] auxiliar a direção escolar na promoção das atividades administrativas, pedagógicas e sociais da escola, bem como arrecadar recursos para complementar os gastos com o ensino, a educação e a cultura. Além de participar da gestão da escola, a APM tem como função principal apoiar financeiramente a direção da escola, pela geração de recursos financeiros, bem como a sua aplicação. (PARENTE; LUCK; 2000,p.158)

Essa é uma instância que depende muito da participação da família na escola, portanto ela é mais um instrumento de aproximação entre os pais e a instituição.

O Grêmio estudantil é mais uma das instâncias o qual segundo Oliveira e Mariotini (2016, p.298) “é uma entidade autônoma e seus representantes são os alunos que buscam defender os seus interesses individuais e coletivos de todos os alunos da escola”. Este vem ser responsável pela realização e incentivo de atividades, e pela luta da democracia nas escolas; o grêmio possibilita aos alunos a liberdade de se expressarem e de defenderem os interesses individuais e coletivos que tenham fins educativos.

O conselho de classe é mais uma ferramenta de aproximação dos alunos com a gestão, de acordo com os pensamentos de Oliveira e Mariotini (2016, p.297) esta

instância está responsável “pelo processo coletivo de acompanhamento e avaliação do ensino e da aprendizagem, possibilitando a inter-relação entre os profissionais e os alunos da escola, buscando meios e, alternativas permanentes para que sejam discutidas questões sobre o processo de ensino e aprendizagem”. Portanto este órgão dá aos alunos a oportunidade de conhecer e intervir no processo de ensino e aprendizagem da escola.

A gestão escolar tem o desafio de ir à busca de novos caminhos que envolvam as famílias nas escolas, e é possível considerarmos aqui as instâncias colegiadas como instrumentos que contribuem na aproximação das famílias e da comunidade nas decisões das escolas, e assim, contribuírem para o desenvolvimento e formação dos alunos.

### **3. A FAMÍLIA COMO COLABORADORA NA GESTÃO ESCOLAR**

As instituições família e escola são ambientes necessários para o desenvolvimento social no decorrer da vida das crianças, são elas o ponto de sustentação e apoio dos alunos, a família deve participar e ser presente no contexto escolar, mas sem tirar da escola suas responsabilidades, as quais já foram expostas no decorrer deste trabalho.

A família é vista pela sociedade como o elemento fundamental no que se refere a educação, é dela que parte os primeiros atos de educar e aprender e na transmissão de valores e princípios na vida dos estudantes. Com isso, muitas vezes, a responsabilidade é jogada nas costas da família mesmo ela não tendo os recursos que a escola tem para auxiliar na educação dos alunos; e em outras vezes a família joga para a escola toda a responsabilidade; sabendo que a escola não tem condições de educar sem a colaboração da família e vice e versa.

A família e a escola têm funções parecidas, porem distintas. Mas, uma completa a outra como Oliveira e Mariotini (2016) nos aponta:

A responsabilidade de educar não é exclusivamente da Família nem da Escola. Se a família atua de forma profunda e durante muito mais tempo, a escola tem condições especiais para influir sobre o educando, pela formação especializada de seus elementos. Nenhuma das duas pode substituir totalmente a outra. Torna-se necessário o entrosamento, contribuindo cada com a sua experiência. (OLIVEIRA; MARIOTINI, p.288 apud COSTA, 2016, p.46).

A escola tem o dever de estar pronta e acessível para atender as necessidades da comunidade familiar e aceitar a colaboração e atuação da família no processo de aprendizagem dos alunos, considerando o envolvimento dos pais uma ação necessária para a evolução da instituição e dos indivíduos, pois a família ocupa um espaço de destaque na sociedade sendo com ela o primeiro contato e instrução das crianças para sua construção social e cognitiva. Não existe um modelo fixo de família, e sim uma pluralidade de modelos de família cada uma com sua própria identidade; umas participam ativamente das escolas, outras só quando necessário, e outras nem participam.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394, de 1996 retrata sobre o processo de interação entre a família e a escola:

**Art. 12º** Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I- Elaborar e executar sua proposta pedagógica; VI- Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII- Informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; **(Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009).** **Art. 13º.** Os docentes incumbir-se-ão de: VI- Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade. [...] (BRASIL, 1996, p.10-11)

Com relação às Leis decretadas Silva e Lima (2009) vêm a concluir que:

A integração entre famílias e escola é uma das novidades da LDB por meio de dispositivos legais para o processo de democratização da gestão escolar. Contudo, ainda são tênues os avanços nesta área por motivos de natureza diversa. (SILVA; LIMA, 2009, p.246)

Poder contar com a participação da família na escola sem dúvidas é uma grande vantagem para a escola, na tentativa de acontecer esta aproximação entre as duas partes, vem se criando algumas atividades e ações; como por exemplo, reuniões de pais e mestres, projetos destinados à família, alunos e comunidade; mesmo com essas tentativas de aproximação é nítido que em nossa sociedade ainda há uma desigualdade entre a família e escola.

Conforme Silva e Lovisolo (2011), esta aproximação entre a comunidade familiar e a escola só iria ser alcançada segundo ele se houvesse uma:

[...] postura positiva da instituição em relação aos usuários, em especial pais e responsáveis pelos estudantes, oferecendo ocasiões de diálogo, de convivência verdadeiramente humana, numa palavra, de participação na vida escolar. Levar o aluno a querer aprender implica um acordo tanto os educandos, fazendo-os sujeitos, quanto seus pais, trazendo-os para o convívio da escola, mostrando-lhes quão importante é sua participação e fazendo uma escola pública de acordo com seus interesses de cidadãos. (SILVA; LOVISOLO; 2011, p.2313 apud PARO, 2000, p.17)

Esta é uma tentativa que muitas instituições trabalham, pois assim como o autor, elas acreditam na melhoria da escola e no desenvolvimento dos alunos com a participação da família.

Pesquisar novas propostas e estratégias de atividades para auxiliar neste desenvolvimento deve partir do interesse de todos os membros envolvidos; gestão, professores, pais e alunos. Diante desta percepção, Padilha (2008), nos mostra o que cabe aos pais, alunos e professores fazer para tentar haver uma participação de todos.

A participação dos *pais* e dos *alunos* pode dar-se na programação de atividades, na coordenação de eventos intra e extra-escolares e no estudo da realidade. Eles devem vincular-se principalmente aos diversos colegiados existentes na escola, com o que estarão até mesmo consolidando a prática participativa. [...] A participação dos/as *professores/as* está ligada não só à definição geral do projeto, mas também à definição dos planos de currículo, de curso, de ensino e de aula que devem fazer parte integrante do projeto de cada escola. Tendo os docentes participado ativamente do planejamento escolar, eles estarão comprometidos com ele e, principalmente, organizando suas atividades com base no que foi decidido coletivamente. Eles terão uma direção estabelecida em conjunto com os demais segmentos escolares, o que facilitará seu trabalho e dará maior ânimo ao exercício de sua atividade profissional. (PADILHA, 2000, p.76)

Podemos identificar que em seu texto o autor nos exhibe características que já foram apresentadas aqui, como a prática participativa e o trabalho coletivo. A execução dessas atividades pode proporcionar transformações e organização na realidade educacional contando com a família como um instrumento facilitador para o desenvolvimento da gestão democrática participativa.

Para se desenvolver uma sociedade democrática é necessário que haja uma abertura da escola para a participação efetiva de todas as partes da sociedade, é crucial que a escola incentive a participação social, para assim capacitar cidadãos que tenham consciência política e de coletividade. Quando falamos aqui em escola falamos de professores, gestão, alunos e pais; este processo de interação da

comunidade escolar é um caminho para atingir os objetivos da escola. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica (LDB) de 1996 reconhece que:

**Art. 1º** A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais. (BRASIL, 1996, p.4)

A mesma nos apresenta a quem pertence o dever de educar:

**Art. 2º** A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1996, p.4)

Portanto a participação se remete à ação de todos profissionais e usuários da educação; a atuação e intervenção da comunidade nos processos de decisões da escola possibilita que os cidadãos conheçam as funções que competem à comunidade escolar.

### **3.1. A FAMÍLIA PARTICIPATIVA**

A família é uma instituição que se responsabiliza pelo papel de inicializar o processo de formação humana e social do sujeito. Atualmente ela já começa a ser requisitada em outras instituições, principalmente educacionais, mesmo que por muitas vezes, os pais, por uma necessidade ou falta de interesse prefira se distanciar e acompanhar a vida escolar de seus filhos de uma forma mais seca e distante.

A escola dá continuidade ao ensino que foi começado em casa, sendo assim, ela é vista como um caminho entre a sociedade e a família. É para a escola que são voltadas as exigências e expectativas tanto da família como da sociedade. Vale destacar que a escola e a família têm papéis e características variadas, porém, com o mesmo objetivo de garantir o sucesso e desenvolvimento dos alunos tanto na vida escolar como na social.

Participação familiar na escola não é só um simples acompanhamento escolar em festas comemorativas, ou quando chamados para reuniões, mais sim,

um acompanhamento efetivo e constante no processo de desenvolvimento humano. A presença e ligação dos pais devem ser contínuas e construtivas nas escolas para assim gerar segurança em seus filhos, pois, quanto mais houver união entre ambas maiores serão os resultados positivos na formação dos sujeitos.

Assim:

[...] as famílias podem envolver-se ativamente nas decisões tomadas pelas escolas dos seus filhos, uma das maneiras para que ocorra essa participação é através dos órgãos colegiados, que é um dos mecanismos da gestão escolar que busca alcançar os objetivos de ajudar a instituição de ensino em todos os seus aspectos e uma delas é a participação ativa dos pais. (OLIVEIRA, MARIOTINI, 2016, p.290-291)

A participação da família na escola e no desenvolvimento dos alunos pode acontecer por meio de práticas informais e formais; conforme Libâneo (2012, p.523) essas práticas ocorrem “de modo informal, no contato com os professores para acompanhamento do desempenho escolar dos filhos, e de modo mais formal, na associação de Pais e Mestres e no Conselho da escola”. A intenção dessas práticas de participação definidas aqui é que os pais se tornem presentes na gestão escolar de maneira que não se apoderem das responsabilidades dos profissionais das escolas; cabe à escola desenvolver atividades que unam a família e a escola.

#### 4. CONCLUSÃO

No decorrer dessas reflexões buscamos expor contextos e perspectivas que deixem clara a busca constante pela aproximação da participação da família no espaço educacional, tendo em vista a grande contribuição e evolução que a mesma atribui ao desenvolvimento do ensino e aprendizagem dos estudantes, considerando as duas um espaço de formação do sujeito. No momento que a gestão dá espaço para a participação efetiva da família, a escola tende a qualificar as condições do ensino e da gestão democrática participativa, por essas e outras razões que se dá a devida importância para a colaboração da família na escola e na gestão participativa.

Compreender e refletir sobre estas perspectivas apresentadas abre espaço para começarmos a pensar em uma educação que tenha autonomia e que seja mais propícia para todos, pois fica nítido que a prática da gestão democrática participativa nos traz muito mais benefícios do que uma gestão centralizadora, onde a autoridade é o centro e só um toma decisões por todos os outros.

Neste seguimento, este artigo trouxe contribuições significativas para podermos entender o quanto a família é fundamental no espaço escolar e para o trabalho da gestão democrática.

Cabe aos profissionais optar por buscar caminhos para trabalhar com elementos que incentivem o processo de interação da escola com a família, pois este é um meio de alcançar os objetivos da escola e da gestão democrática, mesmo sabendo que ainda existem dificuldades para fazer acontecer esse processo de parceria entre ambas as partes.

Por fim, de acordo com este estudo podemos considerar que só é possível a participação efetiva da família se a escola se qualificar e valorizar os benefícios que a coletividade pode trazer para a educação e formação do sujeito, estimulando o grupo a produzir mecanismos que garanta a intervenção de todos no desenvolvimento da gestão democrática participativa. A participação e atuação de uma dependem da outra.

Portanto, compreendemos que este estudo não está pronto e acabado, pois o mesmo necessita ser aplicado no campo educacional e por este motivo apresentamos pretensões futuras para aprofundarmos sobre esta temática proposta no presente artigo.

## A FAMÍLIA COMO INSTRUMENTO COLABORADOR DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

JAQUELINE TAMIRES TAVARES DOS SANTOS<sup>†</sup>

### ABSTRACT

This article aims to discuss the family as a collaborative instrument of democratic-participative school management. It is configured as a qualitative, bibliographic study. In this sense, we present the following theoretical bases: Luck (2008), Libâneo (2008; 2012) to discuss participative democratic management, the Law of Guidelines and Base No. 9.9394 / 96 to highlight the legal basis surrounding democratic management and Padilha (2008) to explain the importance of family participation in educational processes. We seek through this work reflections about the participation of the family present in participatory school management, taking in account the need to expand the conceptions of educational management , thus surpassing, the paradigm of school management seen only as a mere administrative action.

**Key words:** 1. School Management. 2. Participatory Democratic Management. 3. Participatory Family.

---

<sup>†</sup> Aluna de Graduação em Pedagogia na Universidade Estadual da Paraíba – Campus III - Guarabira.  
Email: [jaquelinetamires-gba@hotmail.com](mailto:jaquelinetamires-gba@hotmail.com)

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Disponível em:** [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm) **Acesso em:** 31/03/2017

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. Goiânia: MF Livros, 2008.

\_\_\_\_\_. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012

LUCK, Heloísa. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

LÜCK, H. Gestão escolar e formação de gestores. **Revista em Aberto.** Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000. **Disponível em:** [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em\\_aberto\\_72](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72) **Acesso em:** 31/03/2017

LUCENA, Carlos; JÚNIOR, João dos Reis Silva. **Trabalho e educação no século XXI:** experiências internacionais. São Paulo: Xamã, 2012.

OLIVEIRA, de Aline; MARIOTINI, Sergio Donizete. Gestão escolar; caminhos para a integração escola-família-comunidade. **Cadernos de Educação: Ensino e Sociedade,** Bebedouro - SP, 2016. **Disponível em:** <http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/cadernodeeducacao/sumario/40/25042016155300.pdf> **Acesso em:** 31/03/2017

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico:** como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2008.

SILVA, Maria Vieira. LIMA, Lucianna Ribeiro de. A participação da família na escola: contribuições à democratização da gestão. **Revista Retratos da Escola,** Brasília, v. 3, n. 4, p. 239-252, jan./jun. 2009. **Disponível em:** <http://www.esforce.org.br/index.php/semestral/article/download/115/304> **Acesso em:** 31/03/2017

SILVA, Tania Mara Tavares da; LOVISOLO, Hugo Rodolfo. A relação família e escola e a gestão democrática: o papel dos especialistas e as novas “figurações” do tempo presente. **Anais do Seminário Internacional História do Tempo Presente,** ISSN 2237-4078, 2011. **Disponível em:** <http://eventos.udesc.br/ocs/index.php/STPII/stpi/paper/view/310/231> **Acesso em:** 31/03/2017