

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: O ACOLHIMENTO NA RELAÇÃO FAMÍLIA ESCOLA**

Andreza dos Santos Maciel\*  
andrezamaciel@terra.com.br

### **RESUMO**

O presente trabalho objetiva perceber a questão do acolhimento e das relações sociais em alguns relatos de experiências na rede de educação municipal de São Paulo envolvendo a família e a escola, numa perspectiva de alcançar a participação mais efetiva dos pais na gestão democrática da escola de Educação Infantil. O estudo constituiu inicialmente por um breve levantamento bibliográfico sobre hospitalidade, posteriormente buscou-se relacionar as discussões do levantamento bibliográfico com cinco relatos de experiência de gestores da rede municipal de ensino em suas respectivas unidades educacionais.

**Palavras-chave:** hospitalidade; acolhimento; gestão democrática; educação infantil; família.

### **1 INTRODUÇÃO**

A gestão democrática escolar passou a se configurar na história brasileira a partir da promulgação da Constituição de 1988 e aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n° 9394 de 1996. O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), também compõe a base das fundamentações para a democratização do sistema escolar.

O contexto atual de descentralização da gestão educacional busca o envolvimento da comunidade nas decisões e propostas pedagógicas, visando à melhoria da produtividade e qualidade escolar do ensino público. O envolvimento dos pais e da comunidade possibilita o trabalho democrático participativo, com a tarefa da organização coletiva.

A gestão democrática tem seus conceitos baseados no compartilhar decisões, visando uma educação de qualidade, com transparência e corresponsabilidade (LUIZ; WELICHAN, 2001).

Alcançar o envolvimento efetivo dos pais nas decisões e propostas pedagógicas com a responsabilidade de fazer parte do contexto escolar expondo suas expectativas e necessidades é um dos pontos de maior dificuldade. As participações geralmente ocorrem de forma pontual, onde os pais se apresentam como expectadores dos trabalhos desenvolvidos e das decisões tomadas pela equipe escolar.

Heidrich (2009) descreve que o relacionamento entre a família e a equipe escolar chega a ser ambíguo, pois gestores e docentes, em seu discurso retratam a falta de

---

\* Mestranda do Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

participação dos pais na vida escolar de seus filhos, mas sentem-se desconfortáveis com críticas, cobranças e/ou questionamentos sobre a rotina escolar. De acordo com a citação do autor, os pais, em sua maioria não participam mesmo, alguns por não conhecerem seus direitos, outros por não saberem como e ainda os que tentaram e se isolaram por não se sentirem bem acolhidos.

O acolhimento é um tema citado em alguns trabalhos da Secretaria Educação de São Paulo (2010) como um aspecto fundamental para o envolvimento dos pais nas atividades e decisões escolares, possibilitando o exercício da gestão democrática.

O envolvimento dos pais com a escola e a educação escolar é um processo que se desenvolve em medida que as necessidades vão sendo identificadas e as pessoas envolvidas vão se aproximando e se conhecendo mais. Este processo tem, basicamente, um caráter flexível e móvel. Anda sempre em direção à necessidade de todas as partes envolvidas, e, principalmente, em favor das crianças (BHERING,1999).

O presente trabalho objetivou estudar alguns relatos de experiência na rede de educação municipal de São Paulo envolvendo família e escola, buscando perceber a questão do acolhimento e das relações sociais numa perspectiva de alcançar a participação mais efetiva dos pais na gestão democrática da escola de Educação Infantil. O estudo constituiu inicialmente por um breve levantamento bibliográfico sobre hospitalidade, posteriormente buscou-se relacionar as discussões do levantamento bibliográfico com cinco relatos de experiência de gestores da rede municipal de ensino em suas respectivas unidades educacionais.

As experiências descritas foram resultado de um processo formativo vivenciado em 2010, esse processo teve como produto final a produção de seminários internos que foram editados por uma comissão específica para sua publicação nos Cadernos da Rede – Formação de Gestores da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo. Nesses relatos, os gestores diagnosticaram questões relevantes às suas realidades, definiram um foco de pesquisa, e, articulando teoria e prática, discutiram, analisaram e começaram a colocar em prática possibilidades de trabalho e ações que pudessem contribuir para melhoria da Educação Infantil pública. O tema teve como enfoque a parceria com as famílias na educação e no cuidado das crianças que frequentam Centros de Educação Infantil e Escolas de Educação Infantil – principalmente da gestão democrática, compartilhada e didática.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

O primeiro trabalho apresentado pelos profissionais da rede municipal de ensino objetivava compreender as relações estabelecidas entre escola e comunidade, considerando as questões que aproximariam ou distanciariam essa relação.

Para elucidar estas questões, os responsáveis pelo trabalho idealizaram uma pesquisa com o objetivo de conhecer as representações que os participantes da comunidade tinham sobre a participação da comunidade e sua importância para a escola. A pesquisa foi realizada em duas escolas municipais de Educação Infantil, cada unidade realizou uma pesquisa com docentes, equipe de apoio e responsáveis pelas crianças; foram realizados questionários para levantamento das opiniões dos mesmos sobre a participação da comunidade na escola, os motivos que dificultavam e contribuíam para esta participação.

As conclusões destacaram que a escola possui um envolvimento restrito com a comunidade e não inclui formação que prepare as famílias para entenderem de fato as propostas do trabalho pedagógico, ou seja, os responsáveis são chamados à compartilhar problemas disciplinares e/ou dificuldades de aprendizagem e não para compreensão sobre como está sendo desenvolvido o trabalho pedagógico. Esses fatos confirmam a tradição autoritária da escola, que não se abre para a participação da comunidade na gestão, mas sim somente como agente limitador ou aplicador de punições aos filhos.

A participação nas instâncias decisórias (Conselho de Escola e Associação de Pais e Mestres) não foi identificada nas opiniões apontadas na pesquisa. Este trabalho sugeriu que é preciso abrir espaços para ouvir seus usuários por meio de acompanhamento do trabalho desenvolvido e de realização de avaliações que permitam intervenções positivas para atingir os objetivos estabelecidos coletivamente, investindo na formação de cidadãos participativos.

Esse relato possibilitou a reflexão sobre a necessidade de estabelecer laços de proximidade entre os pais e a escola, para que ambos sintam-se parte de um mesmo grupo, com objetivos em comum. Baptista (2005) retratou que a hospitalidade deverá estar presente em todos os âmbitos da vida humana, como uma competência prática, como marca da relação interpessoal, com necessidade de instituir linhas de proximidade que ajudem a consolidar uma geografia desenhada à medida da humanidade do homem.

Lashley (2004) sugeriu que a hospitalidade é, fundamentalmente, o relacionamento construído entre o anfitrião e o hóspede e que para ser eficaz é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver o hóspede enquanto indivíduo. Essa definição pode ser transposta para o ambiente escolar, onde professores, gestores e funcionários seriam os anfitriões e os pais os

hóspedes, surgindo a necessidade de que os anfitriões tornem-se hospitaleiros aos hóspedes e estes, sintam-se acolhidos para fazer parte do grupo, buscando uma real gestão democrática.

Lugosi (2008) discute sobre a oferta da hospitalidade como um meio de alcançar objetivos sociais ou políticos, tentando compreender as formas pelas quais os encontros hospitaleiros podem ocorrer em ambientes comerciais, descreve sobre uma terceira manifestação de hospitalidade que seria a meta-hospitalidade onde os envolvidos estão ligados temporariamente em um espaço compartilhado, por um determinado tempo (curta duração) e as diferenças são temporariamente renegociadas. Essa discussão sobre hospitalidade também pode ser utilizada para compreender as relações sociais entre os pais e a escola, pois por um determinado período ambos deverão desenvolver comportamentos que possibilitem a troca e a dádiva de dar, receber e retribuir (GODBOUT, 1999).

No segundo trabalho, a proposta foi investigar os conceitos e concepções sobre a participação da comunidade de professores e pais, seus limites, possibilidades e desdobramentos práticos no cotidiano escolar. Os professores responderam questões sobre os direitos e deveres da família, limites (o que a família pode e não pode), direitos e deveres da escola; estas questões foram respondidas durante reuniões pedagógicas da Unidade Educacional. Os responsáveis pelos alunos responderam questionários que foram enviados para casa.

As considerações finais desta pesquisa destacaram que o relacionamento entre pais e escola necessita de investimentos, criatividade e a consciência de que um trabalho desta dimensão não é fácil; envolve avanços e recuos, devendo ser pautado pela perseverança e crença em princípios comuns como a democracia e a qualidade de educação.

As relações sociais necessitam de trocas, os envolvidos devem estabelecer laços de proximidade que possibilitem a doação, recepção e retribuição. Godbout (1999) tem como ideia central de seu livro que dar é tão importante quanto receber.

Qualifiquemos de dádiva qualquer prestação de bem ou serviço, sem garantia de retorno, com vistas a criar, alimentar ou recriar os vínculos sociais entre as pessoas. Pretendemos examinar como dádiva, assim caracterizada como forma de circulação de bens a serviço dos vínculos sociais, constitui um elemento essencial de toda sociedade (GODBOUT, 1999, p. 29).

Quanto à necessidade de investimentos na relação com o outro, perseverança e crença nos princípios comuns, Baptista (2002, p. 157) retrata sobre a importância de criar lugares de comunicação, de contato e de proximidade, “a abertura da consciência só pode afirmar-se como hospitalidade”.

Na presença de outro ser humano, estamos face a outro mundo interior, povoado de segredo, de memórias, de temores e de sonhos [...] só com uma relação de proximidade é possível abraçar verdadeiramente a aventura da descoberta, da realização e da superação de nós mesmos. A hospitalidade então apresenta-se como experiência fundamental, constitutiva da própria subjetividade, devendo como tal ser potencializada em todas as suas modalidades e em todos os contextos de vida (BAPTISTA, 1999, p. 157- 158).

O terceiro trabalho pesquisou as concepções e expectativas de pais e professores em três Centros de Educação Infantil e buscou refletir sobre os conflitos interpessoais, a importância no diálogo de pais e professores e de que forma a família pode contribuir no trabalho cotidiano e na identidade do Centro de Educação Infantil (CEI). Neste trabalho, professores e famílias destacaram a importância do acolhimento e entenderam que a base de uma relação cordial e de respeito se estabelece no cotidiano, por meio do diálogo. Para isto, defenderam que tanto a gestão como o corpo docente e demais funcionários devem estar inseridos neste processo que compreende um tempo de atuação indefinido e uma incansável predisposição para ouvir, refletir e interagir.

Na finalização do trabalho, os pesquisadores envolvidos apresentaram algumas ações que consideraram importantes para serem realizadas no cotidiano. As ações envolveram o acolhimento diário, a escuta do outro, a análise e reflexão dos conflitos de forma mais objetiva, os momentos de escuta dos pais (valorizando suas propostas), a valorização das propostas do professor, a participação da família no projeto da unidade educacional, o envolvimento de todos os segmentos da escola no projeto da unidade educacional e a inserção da formação sobre as relações entre a família e a escola.

Segundo Baptista (2005), na experiência da hospitalidade, aquele que acolhe é também acolhido porque, na verdade, acaba por receber a hospitalidade que ele próprio oferece. A hospitalidade é o que nos leva além do código, que nos leva a dar um pouco mais; não se pode sobreviver a não ser abrindo-se ao outro (GOTMAN, 2013). Essas discussões confirmam os relatos do terceiro trabalho sobre a importância do acolhimento, a necessidade de se dar ao próximo e estabelecer relações sociais com objetivos em comum. Os gestores e a equipe escolar necessitam compreender a importância da recepção e acolhimento dos pais para que estes se percebam como parte desta comunidade, capazes de participarem das decisões e vivenciarem as experiências desenvolvidas com as crianças.

O quarto trabalho foi realizado em um Centro de Educação Infantil e partiu de uma discussão entre a equipe escolar sobre questões que possibilitariam a melhoria na relação

família-escola. Inicialmente a equipe escolar analisou quais os espaços, tempos, atividades e relações que poderiam promover o vínculo da família com a escola.

Definiram o espaço como as salas de aula, dependências do Centro de Educação Infantil, portão, secretaria, refeitório, corredor, sala de professores (reuniões), sala da coordenação; como tempos o acolhimento, dia a dia, reuniões, início e final do período; como atividades, as reuniões de pais, conselho de escola, associação de pais e mestres, festas, passeios, palestras, eventos culturais, exposição de atividades culturais, mural de fotos, comunicação via agenda/bilhetes, projetos escolares; como relações os contatos com instituições de apoio à unidade educacional (posto de saúde, dentista).

Por meio destas definições perceberam que as famílias necessitavam de um espaço e um tempo diferenciados, um período diferente do horário em que os filhos permaneciam na unidade escolar para se integrar de forma mais intensa ao cotidiano do Centro de Educação Infantil.

Desta forma, a instituição buscou reduzir suas expectativas sobre a participação dos pais somente nas reuniões formais, mas sim priorizar a riqueza das interações que aconteciam rotineiramente (comentários espontâneos na agenda, envio de materiais para projetos de pesquisa desenvolvidos com as crianças).

Esse relato demonstrou a necessidade de compreender as relações estabelecidas entre os pais e a escola, identificando as prioridades e funcionalidades dessa relação. Bhering (1999) destaca que o envolvimento dos pais com a escola e a educação escolar é um processo que se desenvolve em medida que as necessidades vão sendo identificadas e as pessoas envolvidas vão se aproximando e se conhecendo mais.

Nas relações sociais, para mantê-las de forma harmoniosa, vivenciamos situações de “encenação”, ou seja, nos colocamos em diferentes papéis, de acordo com o contexto social vivenciado. Goffman (1985, p. 15) afirma que “quando um indivíduo chega diante de outros suas ações influenciarão a definição da situação que se vai apresentar. Às vezes agirá de maneira completamente calculada, expressando-se de determinada forma somente para dar aos outros o tipo de impressão que irá provavelmente levá-los a uma resposta específica que lhe interessa obter” (GOFFMAN, 1985, p. 15).

As encenações na relação social entre gestores, professores e comunidade de pais não se refere em dissimular sentimentos ou posicionamentos, mas sim, encenar colocando-se como atores principais da situação, buscando relações que favoreçam o alcance de resultados positivos para todos, favorecendo a criança e a educação.

O quinto trabalho teve como base a observação e análise de relatos feitos por funcionários e pais durante atividades rotineiras da instituição (reunião de pais, Conselho de Escola, APM e festividades), as reflexões destacaram que a equipe gestora deve assegurar que as famílias sejam acolhidas o ano todo, proporcionando momentos de avaliação da comunidade no trabalho da escola (reuniões, questionários, caixa de sugestões). Outra proposta seria horário de atendimento aos pais de forma flexível e diversificada (bilhetes e agendamentos); reuniões de Conselho de Escola e APM enviando a pauta com antecedência para apreciação e organização dos pais.

Polonia e Dessen (2005) retratam a necessidade de conhecer os tipos de envolvimento entre os pais e estabelecer estratégias que permitam a concretização de objetivos comuns. Essa citação reforça as conclusões realizadas no quinto trabalho, sendo possível refletir sobre a necessidade de conhecer a comunidade de pais, suas necessidades e anseios, buscando relações interpessoais que favoreçam a troca de conhecimentos, experiências e expectativas.

Os “lugares da hospitalidade” são lugares de urbanidade, de cortesia cívica, de responsabilidade e de bondade. São lugares nossos que convidam à entrada do outro numa forma de acolhimento, refúgio, alimento, ajuda ou conforto. No mundo urbano ou no mundo rural importa investir de densidade antropológica os lugares habitados, transformando-os em palcos de vida de “gente de carne e osso” e que, nessa condição, os investem de identidade (BAPTISTA, 2008).

Desta forma, o acolhimento será efetivo a partir da aproximação da comunidade de pais, percebendo suas necessidades, conhecendo suas expectativas, traçando “linhas de proximidade”.

### **3 CONCLUSÃO**

O trabalho apresentou como objetivo principal analisar dados secundários sobre a Educação Infantil no que diz respeito à participação dos pais nas atividades e decisões escolares, ou seja, na gestão democrática da escola, buscando relacioná-los com a Hospitalidade na dimensão do acolhimento.

Analisando os relatos de experiências, foram encontrados resultados que corroboram com a importância do acolhimento, da escuta do outro, da necessidade dos laços de proximidade.

De acordo com os dados coletados, o acolhimento parece ser um aspecto preponderante no relacionamento entre a escola e os pais, aproximando as pessoas, despertando sentimentos de confiança e parceria para o alcance de objetivos comuns. Cabe à instituição escolar buscar formas de acolhimento que sejam eficazes para o trabalho em parceria.

Nas relações sociais, os envolvidos necessitam acolher e sentirem-se acolhidos, estarem abertos para ultrapassar seus desejos e princípios, estabelecer trocas, pesar possibilidades, despertar para as possibilidades de mudança.

A Educação Infantil é o momento em que a família ainda está mais presente nas atividades e decisões escolares, mesmo com essa proximidade, os relatos descritos no trabalho retratam as dificuldades em como envolver efetivamente esses familiares.

O trabalho eficiente de acolhimento dessas famílias nos primeiros anos de vida escolar de seus filhos possibilitará frutos preciosos no futuro, com possibilidades de participação desses pais durante a maior parte do percurso escolar das crianças.

Dessa forma, surge a necessidade de estudos e reflexões mais aprofundados sobre a Hospitalidade na dimensão do acolhimento, buscando compreender de que forma essas relações tornar-se-ão mais significativas e eficientes, em que família e comunidade escolar poderão sentir-se como uma única instituição, que objetiva uma educação de qualidade, atendendo às necessidades do educando enquanto cidadão, com direitos e deveres.

As pesquisas serão necessárias para alicerçar uma mudança difícil, que vai além de uma estratégia didática, mas sim, uma mudança interna, de ir além dos seus próprios anseios e princípios para alcançar objetivos comuns, que favoreçam a maioria envolvida.

A participação da comunidade de pais e responsáveis na gestão escolar somente ocorrerá de forma democrática e eficiente a partir do momento em que os pais façam parte do cotidiano escolar, participem das atividades não como expectadores, mas sim como parte do processo, não como reguladores de comportamentos inapropriados e indisciplinados, mas como colaboradores na formação de cidadãos.

## **DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION: THE RECEPTION IN RESPECT FAMILY SCHOOL**

### **ABSTRACT**



This paper aims to focus some experience reports on the network of municipal education of São Paulo involving family and school, seeking to realize the issue of reception and social relations with a view to achieving a more effective participation of parents in democratic management of the early childhood school. The study initially formed for a brief literature review on hospitality, later sought to link the discussions of literature with five reports of managers experience of municipal schools in their respective educational units.  
**Keywords:** hospitality; home; democratic management; early childhood education; family

## REFERÊNCIAS

BAPTISTA, I. Lugares de Hospitalidade. In: DIAS, C. M. M. (Org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Manole: São Paulo, 2002, p. 157-164.

\_\_\_\_\_. Para uma geografia de proximidade humana. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, ano 2, n. 2, p. 11-22, 2. sem. 2005.

\_\_\_\_\_. Hospitalidade e eleição intersubjectiva: sobre o espírito que guarda os lugares. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, ano V, n. 2, p. 5-14, jul-dez, 2008.

BHERING, E.; BLATCHFORD, I. S. A relação escola-pais: um modelo de trocas e colaboração. **Cadernos de Pesquisa**. n. 106, p. 191-216, mar, 1999.

CARVALHO, M. P. de C. Relações entre família e escola e suas implicações de gênero. **Cadernos de Pesquisa**. n. 110, p. 143-155, jul. 2000.

CURY, C. R. J. Gestão Democrática da Educação: exigências e desafios. **RBPAE**, v. 18, n. 2, jul-dez, 2002.

GODBOUT, J. T.; CAILLÉ, A. **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GOTMAN, A. O comércio da Hospitalidade é Possível? Tradução Luiz Octávio de Lima Carvalho. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. 6, n. 2, p. 3-27, jun-dez, 2009.

GROCHOSKA, Maria. A. **As contribuições da auto avaliação institucional para a escola de Educação Básica: uma experiência de gestão democrática**. Dissertação de Mestrado em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2007.

LUIZ, M. C; WELLICHAN, V. Formação Continuada em Conselho Escolar e algumas reflexões sobre a prática da gestão democrática. **Anais do Simpósio da Associação Nacional de Política e Administração da Educação**, 2011.

MARQUES, R. **O envolvimento das famílias no processo educativo: resultados de um estudo em cinco países**. ESSE do Instituto Politécnico de Santarém. Conferência apresentada no 1º Congresso Educação Hoje, no Hotel da Lapa, Lisboa, 24 e 25 de Maio de 1996.

OLIVEIRA, E. N. **Stakeholders de uma estrutura educacional: o processo de acolhimento no espaço escolar**. Dissertação de Mestrado em Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi; São Paulo, 2013.

POLONIA, A. C; DESSEN, M. A. Em busca de uma compreensão das relações entre família e escola. Relações família-escola. **Psicologia Escolar e Educacional**. v. 9, n. 2, p. 303-312, 2005.

RAYNAL, M. Entrevista com Anne Gotman. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 146-157, jun. 2013.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica. Orientação Normativa nº 01/13- Avaliação na Educação Infantil: aprimorando olhares. São Paulo: SME/DOT, 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica. Cadernos da Rede – formação de gestores. Relação com as famílias e comunidade – âmbito 2 – São Paulo, SME-DOT, 2010.

TELFER, E. A filosofia da “hospitalidade”. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Org.). **Em busca da hospitalidade**: Perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004, p. 53-78.

Recebido em 06 de abril de 2015. Aprovado em 16 de maio de 2015.