

AS COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR E A IMPORTÂNCIA DO ENVOLVIMENTO DAS FAMÍLIAS NO PROCESSO EDUCACIONAL

Giani Peres Pirozzi

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo analisar os perfis da gestão escolar, debruçando-se sobre o papel do diretor de escola e as competências postas pela BNC – Base Nacional Comum do MEC. Esta pesquisa foi realizada por meio de uma revisão teórica-bibliográfica, com apoio na literatura e documentos oficiais do MEC. Após a análise das competências mais indicadas para o cargo de direção de escola, dentre elas, a responsabilidade sobre a gestão financeira, administrativa, de recursos e de recursos humanos, buscou-se, com esta pesquisa, atentar-se para a competência que a gestão possui de envolver, informar

e engajar as famílias, pois verificou-se que, quanto maior e mais profícua for a participação da família na escola, melhores serão os resultados. Desse modo, o papel da gestão escolar, num estilo de gestão democrática, tem como cerne o envolvimento de toda a comunidade escolar, angariando os melhores resultados no aprendizado e na educação de todos. Utilizou-se o Parecer CNE/CP nº 4/2021 e autores como: Heloisa Lück, Phillippe Perrenoud, dentre outros.

PALAVRAS-CHAVE Gestão Escolar.
Direção Escolar. Competências.
Família.

■ Introdução

O presente trabalho tem como premissa discorrer sobre a Gestão Escolar, delimitando a ação da direção escolar e da coordenação pedagógica, atentando-se principalmente ao papel do diretor de escola, como gestor responsável para organizar e administrar a estrutura escolar, bem como seu papel de elo entre todos os envolvidos no processo educacional, articulando famílias e comunidade escolar, equipes de professores e, especialmente, os estudantes.

Tal artigo, além de especificar o papel da Gestão Escolar, debruça-se também sobre as competências postas pela Base Nacional Comum, especificando o que se espera dos perfis dos diretores escolares. Pretende ainda, destacar uma ação central da gestão que é o envolvimento das famílias nas ações escolares que pode ser um diferencial para os resultados das aprendizagens.

O cerne desse trabalho está em discutir e problematizar em que medida o envolvimento ou a falta de envolvimento das famílias na escola pode impactar nos resultados de aprendizagem dos estudantes.

Desse modo, será possível discutir e analisar que, mais do que atender a legislação educacional vigente – LDB 9394/96 no que se refere a “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”, se faz necessário informar e envolver essas famílias, pois esse envolvimento e participação da família na gestão democrática pode impactar, conseqüentemente, na gestão de resultados da própria escola, tanto positiva, quanto negativamente. Essas hipóteses serão tratadas ao longo do artigo para evidenciar algumas competências necessárias ao diretor de escola, postas no Parecer CNE/CP Nº 04/2021 que define a BNC – Diretor Escolar que traz as Competências do Diretor Escolar estabelecida pelo Parecer CNE/CP Nº 04/2021 do Ministério da Educação.

O objetivo primordial recai sobre as diferentes dimensões da Gestão Escolar, entre elas a gestão de pessoas e, sobretudo, a mudança de perspectiva que se almeja numa gestão democrática, na qual, conta-se com a participação ativa de

todos os envolvidos no processo educacional, dentre eles: a equipe gestora, o corpo docente, demais funcionários, as famílias e a comunidade escolar e, sobretudo, os estudantes.

Os objetivos específicos pautam-se em: discutir as competências necessárias para o cargo de diretor escolar e elencar as possíveis ações para que esse gestor consiga, por meio do envolvimento das famílias no processo educacional, elevar as aprendizagens e conseqüentemente, contribuir para uma melhoria na gestão de resultados da escola.

Esse artigo é de extrema relevância por se tratar de um Parecer recente do MEC (2021), sobre as atribuições necessárias ao diretor de escola, como uma medida fundamental para que os indicadores de aprendizagens das escolas brasileiras sejam elevados.

Uma ação essencial para romper com a atual realidade que temos em nosso país frente aos resultados de avaliações externas como o próprio PISA – Programa Internacional de Avaliação dos Estudantes que traz um estudo comparativo internacional, realizado a cada três anos pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Esse programa avalia o conhecimento

e as habilidades dos estudantes que estão na faixa etária de 15 anos em matemática, leitura e ciência, conforme os dados publicados pelo INEP, que demonstra que os resultados da educação brasileira não são satisfatórios.

A metodologia utilizada para compor este artigo foi a revisão bibliográfica, na qual realizou-se uma pesquisa teórica, comparando dados recentes de pesquisas escolares, publicações do MEC – Ministério da Educação, pautados em discussões de autores renomados da área em questão.

Este artigo está subdividido em três partes, explicitando primeiramente em que consiste a Gestão Escolar e a delimitação dos papéis dos gestores. Num segundo momento atenta-se ao Parecer do MEC sobre as competências exigidas para exercer a função de diretor escolar e, por fim, traz o detalhamento de uma das competências que implica em envolver as famílias para que haja um impacto positivo na aprendizagem e, conseqüentemente, na gestão dos resultados escolares.

■ Desenvolvimento

Gestão Escolar – a intersecção entre o trabalho do diretor de escola e da coordenação pedagógica.

O trabalho de uma escola é muito complexo, uma vez que envolve diferentes personagens que, numa espécie de engrenagem, precisam estar alinhados e articulados para que a escola funcione adequadamente. Esses personagens são compostos pelos estudantes, suas respectivas famílias, a própria comunidade no entorno, a equipe docente, a equipe gestora e os demais funcionários. Além disso, cada qual traz, além de suas idiossincrasias, sua própria cultura, hábitos e valores. E como gerenciar tudo isso? Como articular todos os envolvidos? Como formar a escola, visando sobretudo, transformá-la? Esses e outros questionamentos são centrais para pensar a dimensão da ação e a responsabilidade dos gestores escolares.

Para começar é preciso antes, compreender o que vem a ser a gestão. Segundo Cury (2005) citado por Grochoska (2014) “o termo gestão vem de gestio, que, por sua vez, vem de gerere (trazer em si, produzir)”. Gestão significa, produzir algo, ou ações, ou contextos, ou encaminhamentos, não de forma isolada, mas com interações. Então, nessa perspectiva de ação da gestão, cabe brevemente delimitar as ações de cada elemento da gestão escolar: do diretor de escola e da

coordenação pedagógica.

Segundo Grochoska (2014) o diretor escolar exerce um papel determinante na organização escolar, pois é quem, de acordo com seu perfil, exercerá a organização dos encaminhamentos pedagógicos, administrativos e financeiros do espaço escolar.

Algumas escolas possuem, além do diretor escolar, que é a autoridade máxima no ambiente escolar, o vice-diretor. Que vem a ser o parceiro de apoio do diretor, que o substitui em momentos de sua ausência na unidade. Para que a gestão flua, faz-se mister que essa equipe esteja alinhada, engajada e que possuam o mesmo estilo de gestão.

Sobre a ação do diretor de escola segue as prescrições escritas Grochoska (2014, p. 30), no qual especifica que cabe ao diretor o planejamento da escola para os anos subsequentes e o trabalho de acompanhamento, controle e avaliação das atividades desenvolvidas no ambiente escolar.

Libâneo (2004) citado por Grochoska (2014, p. 32 e 33) prescreve que cabe ao diretor, alguns fatores determinantes que implicam em: autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa. Libâneo ainda traz que: “O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de

de conjunto, articula e integra os vários setores (setores administrativos, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc)”, responsabilizando-se por toda documentação escolar.

Assim, o diretor escolar tem um papel central e pode ser considerado o embaixador pedagógico, exercendo ações diplomáticas para que a aprendizagem aconteça, à luz de indicadores de desempenho, primando pela excelência dos serviços prestados, garantindo ao máximo, a qualidade do ensino. Juntamente com todos os envolvidos, estrutura o PPP – Projeto Político Pedagógico e a PP – Proposta Pedagógica, alinhando a identidade escolar, o planejamento e as metas estabelecidas para cada ano letivo.

A coordenação pedagógica, por sua vez, vem compor a equipe gestora, juntamente com o diretor escolar. Entretanto, ao coordenador pedagógico é atribuída uma ação de grande responsabilidade na escola, pois é ele quem encaminha as ações pedagógicas, articulando os atores escolares na elaboração do PPP.

Na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a entadas para a promoç O coordenador

pedagógico segundo Libâneo (2004), apud Grochoska (2014, p. 35-36), além de responsabilizar-se pelas atividades pedagógicas, didáticas e curriculares, sempre prioriza a qualidade do ensino. À coordenação pedagógica cabe, além de diagnosticar a realidade escolar, propor estratégias e projetos que envolvam toda comunidade escolar, elaborando um projeto formativo para o corpo docente, que subsidie os professores em suas ações de planejamento, didática e gestão de sala de aula, relações de ensino e aprendizagem, estratégias metodológicas e avaliação, coordenando também as reuniões de pais, de professores e de demais instâncias escolares.

Coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais ori Assim, a parceria e a sintonia entre a direção escolar e a coordenação pedagógica é imprescindível, principalmente no que tange às ações de liderança. Ao longo da história, muitos estilos de liderança foram delimitados, de acordo com as ações desses líderes. Lück, (2009, p. 23) menciona que a gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional ão da aprendizagem e formação dos alunos.

A gestão escolar é composta por líderes e Chiavenato (2014) traz que, em essência é possível delimitar três grandes estilos diferentes de liderança: a autocrática ou

autoritária, a liberal e a democrática. Ao longo desse trabalho, será utilizada a perspectiva da liderança democrática como a mais efetiva e que é realizada com o envolvimento de toda equipe escolar. Lück (2010, p. 96 e 97) ainda aborda a relação entre a gestão e a liderança, destacando que o conceito de gestão não diverge do entendimento proposto por liderança. Muito pelo contrário, guarda um estreitamento, uma vez que a gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados. Para a autora a liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas. Desse modo, a gestão escolar pressupõe o trabalho com outras dimensões, como,

por exemplo, a gestão administrativa, a gestão do currículo, gestão de resultados, entre outras.

Gadotti (2004) apud Almeida (2022) lembra que o gestor é peça fundamental na condução da gestão democrática, pois representa o elo entre a escola e os demais atores sociais envolvidos, cabendo a ele, de forma equilibrada, articular as ações dentro do grupo.

Assim, direção escolar e coordenação pedagógica, enquanto lideranças centrais na escola, precisam comungar dos mesmos objetivos, estando alinhadas para melhor desenvolvimento das ações diretivas, primando pela eficiência dos processos, bem como gerenciando a eficácia dos resultados.

A Base Nacional Comum de competências do Diretor Escolar

Especificamente no que cabe à definição do papel de diretor escolar, segundo Lück (2009, p.23) este “é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada”.

Segundo o Parecer CNE/CP Nº: 4/2021: Base Nacional Comum de Competências

do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar), sobre os líderes, tem-se que: “Aos líderes educacionais das escolas do século XXI são requisitadas não só competências para resolução de problemas de carácter administrativo, gerencial, financeiro e de recursos humanos, mas também de relações públicas, de garantia da qualidade da educação, da utilização de novas ferramentas tecnológicas em favor da gestão e da educação, de metodologias pedagógicas inovadoras e de liderança em prol da melhoria do ensino e da aprendizagem”.

Desse modo, à luz desse Parecer e com base em escritores especialistas no papel de gestores, temos LÜCK, 2009, p. 17, que especifica as ações profissionais do diretor, quando expõe que “O diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados”.

Assim, para efeitos de estudo, Lück organiza a gestão escolar em dez dimensões, agrupadas em duas áreas, de acordo com sua natureza: organização e implementação. (LÜCK, H., 2009, p. 27). As dimensões de organização se apresentam para a autora da seguinte forma:

1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar;
2. Planejamento e organização do trabalho escolar;
3. Monitoramento de processos e avaliação institucional;
4. Gestão de resultados educacionais.
5. Gestão democrática e participativa;
6. Gestão de pessoas;
7. Gestão pedagógica;
8. Gestão administrativa;
9. Gestões da cultura escolar;
10. Gestão do cotidiano escolar.

Lück (2009) especifica essas dimensões para o trabalho do diretor, envolvendo tanto a organização escolar, quanto a

implementação que estão diretamente vinculadas com a produção de resultados. Assim, cabe ao diretor, compreender os fundamentos da educação e da gestão, planejar e organizar o trabalho escolar, monitorando tanto os processos, quanto a avaliação educacional, tendo como premissa utilizar os resultados como balizadores (indicadores) para organizar e propor metas e ações na melhoria dos resultados.

Numa perspectiva de gestão democrática e participativa, cabe ao diretor também desenvolver competências para atender, da melhor forma possível e de modo estratégico, a gestão de pessoas, pautando-se também, com apoio da coordenação pedagógica, na gestão das aprendizagens, numa perspectiva macro (administrativa) que leve em consideração o cotidiano e a cultura escolar. Um desafio é tanto a ser considerado o desenvolvimento dessas competências por cada diretor de escola.

Segundo o Parecer CNE/CP nº 4/2021, p. 3 – “Dado o poder de influência e condução do diretor, ele tem a responsabilidade de se constituir como uma liderança democrática e transformacional, capaz de conduzir a escola por meio do diálogo e do conhecimento pedagógico e administrativo”.

Como líder transformacional, ao diretor de escola, cabe o papel de analisar a realidade, o entorno e propor mudanças, de modo a transformar a realidade dos educandos, por meio da educação.

na qual a escola deixa de ser apenas um espaço de transmissão de conhecimentos padronizados e passa a ser um ambiente de construção coletiva de sentidos, de reconhecimento da diversidade e de promoção da inclusão ativa, fundamentada na compreensão de que a educação é, sobretudo, uma prática social que deve se moldar às realidades de seus interlocutores.

Ainda, considerando o Parecer CNE/CP nº 4/202, no quadro 2 de Competências Específicas Do Diretor Escolar p. 10, tem-se 4 dimensões e, numa ramificação de ações e competências, apresenta-se o detalhamento do perfil do gestor escolar. Essas 4 dimensões são formadas pela: Dimensão Político-Institucional; Dimensão Pedagógica; Dimensão Administrativo-Financeira e Dimensão Pessoal e Relacional.

A seguir, explicitar-se-á, de modo sucinto, essas dimensões de modo a compreender a complexidade do cargo de diretor de escola atualmente e as competências exigidas pelo MEC, para o bom exercício dessa profissão.

Quando nos remetemos à Dimensão Político-Institucional, espera-se que o gestor (diretor de escola), consiga liderar, engajar a comunidade, para só então, conseguir implementar e coordenar uma gestão democrática, com a participação de todos. Entretanto, ao diretor, cabe responsabilizar-se por toda organização escolar, de modo sistêmico e numa perspectiva estratégica, para que as

metas e ações estabelecidas sejam as mais assertivas possíveis, considerando a eficiência dos processos educacionais, bem como a eficácia na gestão dos resultados, implicando sobretudo, na aprendizagem de todos, não permitindo que nenhum estudante fique à beira do caminho.

Em parceria com a coordenação pedagógica, cabe aos gestores compreenderem o delineamento da Dimensão Pedagógica, na qual implica em focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem, conduzindo o planejamento pedagógico, apoiar as pessoas diretamente envolvidas no processo de ensino e na aprendizagem, coordenando a gestão curricular, os métodos de aprendizagem e a avaliação. Além de promover um clima organizacional propício ao desenvolvimento educacional de todos.

Estreitando as ações do diretor de escola, tem-se também, a Dimensão Administrativo-Financeira. Uma dimensão que implica em coordenar as atividades administrativas, zelando pelos patrimônios e pelos espaços físicos, coordenando as equipes de trabalho e, sobretudo, gerindo, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola. Pensando estrategicamente em qual ou quais setores da escola há a necessidade de maiores

investimentos financeiros, otimizando os recursos já existentes.

Por fim, e não menos importante, temos a Dimensão Pessoal e Relacional para o diretor de escola, que precisa ter como eixo central, em suas ações diárias, o cuidado e apoio das pessoas. Como diria a música de Peninha: “quando a gente gosta é claro que a gente cuida”. Desse modo, numa perspectiva de criar um clima e cultura organizacional, é preciso também, comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional, sabendo comunicar-se e lidar com conflitos em diferentes esferas escolares e extraescolares.

Importante destacar que as dimensões, esmiuçadas por meio de competências, implica em agir e se comprometer com o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), valorizando o desenvolvimento profissional da equipe, avaliando constantemente as ações e, quando necessário, planejando novas ações, agindo com autoconfiança e buscando estratégias que nunca foram tentadas, com persistência e dedicação, de modo a otimizar as ações em busca de resultados mais certos.

Faz-se mister ainda, destacar que cabe ao diretor, e todo profissional da educação, agir com empatia, de modo justo, buscando a automotivação, agindo com perseverança, relacionando os contextos internos e externos à escola, incentivando o compartilhamento das boas práticas pedagógicas e

valorizando-as diante da equipe.

Por meio de ações proativas e perseverantes, cabe ao diretor, atentar-se aos detalhes, com foco no trabalho em equipe, zelando pelo ambiente para que este seja acolhedor, de respeito e, sobretudo, que as ações de aprendizagens sejam primadas, sempre se responsabilizando pela documentação e organização escolar.

O líder é o exemplo, então não se pode criar um clima organizacional favorável se houver barreiras relacionais com e entre os próprios liderados. Um líder também é exemplo de postura, de ética, de valorização do conhecimento, de respeito. Aspectos, estes, essenciais para qualquer unidade escolar.

Ao líder é atribuído também a capacidade de inspirar pessoas. Assim sendo, o diretor precisa inspirar ações em suas equipes e, numa espécie de homologia dos processos, possa inspirar as ações dos demais colaboradores. Um desafio e tanto para reverberar em ações transformacionais da realidade escolar.

De modo a ilustrar essas dimensões, a figura a seguir, explícita de modo sintético as competências atribuídas ao diretor de escola que, em seu escopo, atende as dimensões já citadas anteriormente.



Figura 1 – Atribuições e perfil do Diretor de escola. Imagem: autoral.

Ações da equipe gestora para o envolvimento das famílias nas atividades escolares

Segundo o Parecer CNE 4/2021 p. 2 “O Diretor Escolar que apresenta o estilo de liderança transformacional é capaz de, não só construir uma visão para a unidade escolar, apresentando caminhos, reestruturando e realinhando a escola, como também é capaz de desenvolver a equipe e o currículo com grande envolvimento da comunidade externa na cultura escolar”.

Essa liderança precisa ser exercida não só com o corpo docente, mas carece ser evidenciada entre os estudantes e, expandindo os muros escolares, liderando as famílias e engajando-as para que participem efetivamente da vida escolar de seus filhos.

O objetivo maior da equipe educacional revela-se, portanto, em estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e é claro, os gestores. (LÜCK, Heloisa, 2009, p. 16).

Perrenoud (2000) já trazia em sua obra intitulada: 10 novas competências para ensinar, a competência nº 7, em que evidenciava o ato de “Informar e envolver os pais”. Para desenvolver essa competência, prescreve três ações

importantes para serem seguidas pelos gestores: 1 - Dirigir reuniões de informação e de debate; 2 - fazer entrevistas e 3 - envolver os pais na construção dos saberes.

Dessa forma, as reuniões com as famílias precisam ultrapassar a dimensão informativa, precisam sim, fazer sentido e serem significativas, oportunizando momentos de debates, de reflexões sobre assuntos do cotidiano e sobre o projeto de vida dos estudantes. As entrevistas são essenciais para que os gestores conheçam a comunidade. Elas informam e aproximam as famílias, colaboram com a elaboração do diagnóstico preciso da realidade escolar para compreensão dos processos educativos. E o envolvimento dos pais na construção dos saberes, por sua vez, diz respeito, numa perspectiva de educação democrática, além da mobilização das famílias para comungar dos mesmos anseios das escolas, valorizando a presença, o hábito de estudo, o compromisso com as atividades escolares.

As ações não podem partir somente de um ou outro professor de modo isolado. O desafio e a competência está em fazer com que a equipe docente esteja engajada com essa missão de envolvimento familiar, angariando cada vez mais a participação de todos na escola, nos momentos festivos, nos momentos de crises, nas reuniões e decisões escolares.

O Parecer CNE/CP Nº 4/2021, p. 5 – foi

redigido com base em algumas legislações vigentes que sofreram atualizações desde que foram promulgadas. Este parecer conta com a análise na legislação nacional, como: Constituição Federal (1988), o Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA (1990), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (1996) e o vigente Plano Nacional de Educação (2014 – 2024), que na sua Meta nº 19 salienta a importância da gestão democrática, em destaque tem em seu texto a premissa de: [...] “estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares”.

A lei maior da educação em nosso país é a LDB 9394/96 e em seu artigo 12 traz que: “os estabelecimentos de ensino, respeitadas às normas comuns e as de seu sistema de ensino, terão a incumbência de, entre outros aspectos: 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”.

Assim, a LDB prevê tanto o compromisso da própria instituição escolar, quanto

das atribuições que são obrigatórias aos docentes. E dentro dessa legislação é fato o desafio posto para o envolvimento das famílias, assim como, a própria competência posta por Perrenoud (2000) sobre “Informar e envolver os pais”.

O ponto central, como já fora ressaltado, é que essa ação não pode acontecer de forma isolada em um ou outro professor. Faz-se necessário que as ações sejam coletivas, que o clima organizacional esteja em sintonia e que os membros docentes, gestores e demais funcionários envolvam tanto os discentes quanto à comunidade escolar, nos processos decisórios, vislumbrando que a escola cumpra sua função de transformar positivamente a vida de todos que nela perpassem.

As atribuições recaem sobre os professores e, conseqüentemente, em seus gestores, enquanto líderes do trabalho pedagógico. Desse modo, ressalta-se que no Parecer CNE/CP Nº 04/2021 (p.12) há um tocante sobre a competência de engajar a comunidade. Segundo o Parecer, “o Diretor Escolar deve ter capacidade de análise do contexto intra e extraescolar, com base no conhecimento das características socioeconômicas, políticas, culturais, as questões atuais, as possíveis tendências futuras que afetem a comunidade escolar utilizando esse conhecimento, como subsídio para a mobilização e envolvimento da comunidade no cotidiano da escola”.

Com base num diagnóstico escolar as ações propostas pela direção no Plano de Ações tendem a serem mais assertivas, contribuindo para alavancar os indicadores de aprendizagens escolares. Perrenoud (2000), destaca no aspecto referentes às entrevistas que tanto gestores, quanto professores, precisam realizar conversas / entrevistas com as famílias de modo a conhecer o contexto e o entorno escolar. Todavia, o grande desafio está em envolver os pais, definitivamente, nas ações.

Atualmente, muitos pais e familiares, além de convidados ou até mesmo, convocados, não comparecem à escola. Se limitam a participar do processo escolar, apenas assinando a documentação de matrícula e/ou renovação da mesma. Alguns gestores ainda precisam, acionar órgãos como o Conselho Tutelar, para que a participação na vida escolar aconteça. Uma triste realidade que assola tanto escolas públicas, quanto privadas.

Por maiores que sejam as estratégias de trazer as famílias para a escola, nem todas aderem às propostas. Ideias como: horários alternativos de atendimento, reuniões e eventos aos sábados e em horários alternativos também são propostas válidas, entretanto, os pais com filhos que apresentam mais dificuldades e posturas mais desafiadoras, em sua maioria, são os que não conseguem participar da gestão democrática escolar e, muitas vezes, nem valorizam esse momento.

Tais posturas e ausências recorrentes só corroboram como reflexo, pois os estudantes em que as famílias estão mais presentes no âmbito escolar, tendem a ser os estudantes com melhores desempenhos.

Um desafio posto são a criação de estratégias planejadas para “afetar” essas famílias. Aqui, seguem algumas que podem colaborar para maior participação destas no âmbito escolar:

- Organização de assembleias abertas à toda comunidade escolar (com temáticas pertinentes, tais como: segurança na escola; A Lei nº 18.058, de 5/12/2024, que regulamenta e restringe o uso do celular nas escolas; alimentação saudável; inteligência emocional e saúde mental, entre outros).
- Veiculação de podcasts educativos (com temáticas variadas de acordo com a necessidade da escola);
- Organização de grupos de leitura (escola como referência de formação de estudantes, professores e comunidade escolar);
- Almoço na escola com as famílias (para acompanhamento nutricional, quando a escola é de educação integral em período integral);
- Mostras culturais (valorização das produções dos estudantes e também da comunidade local);
- Grupos de estudos (com temas diversos para estudantes e comunidade escolar);
- Informativos virtuais (pílulas educativas, com o objetivo de construir um hábito formativo, compartilhando informações necessárias);
- Curadoria pedagógica destinada às famílias, distribuição de e-books e informativos,
- Atendimentos personalizados;
- Escola aberta (não somente nas reuniões de pais, mas em exposições, em parceria com os professores para palestras, dinâmicas, etc.).

Entre tantas outras estratégias que, com a maior participação familiar, podem impactar nos resultados das aprendizagens dos estudantes, objetivando avanços na qualidade de ensino, uma educação de excelência e que rompa com o atual status quo.

E as competências presentes no Parecer CNE/CP Nº 04/2021 de tentar aquilo que não foi tentado e persistir são essenciais para que a gestão não desanime e insista em fortalecer esse vínculo.

■ Conclusão

Este trabalho discutiu o papel da Gestão Escolar, especialmente do diretor, na promoção do engajamento da comunidade nas ações educativas. Partiu-se da visão de escola apresentada por Candau (2013), entendida como um espaço de construção, diálogo, diversidade e afirmação ética e política. Nesse contexto plural, cabe à gestão mediar relações, fortalecer o sentimento de pertencimento e promover a participação efetiva das famílias, sempre orientada pela busca da qualidade da educação.

Compete à equipe gestora acompanhar o trabalho pedagógico, promover formação continuada e organizar Planos de Ação que definam prioridades, estabeleçam metas, aloquem responsáveis, com base em prazos e estratégias capazes de gerar melhorias nos resultados, conforme preconiza a BNC – Diretor Escolar. Somente com planejamento consistente, baseado em indicadores, é possível orientar decisões, aprimorar práticas de qualidade e alinhar objetivos à realidade local, sempre em busca, da almejada excelência em educação.

Entre as ações essenciais para elevar os níveis de aprendizagem, destaca-se o engajamento familiar. Em uma sociedade cada vez mais acelerada e menos presente no cotidiano escolar, torna-se urgente criar oportunidades de

diálogo e corresponsabilidade.

Assembleias participativas, comissões de pais, grupos de estudo e espaços de escuta qualificada constituem caminhos possíveis para fortalecer vínculos e consolidar uma cultura de parceria.

A escola, enquanto espaço formativo, pode ainda oferecer conteúdos breves e acessíveis — as chamadas “pílulas educativas” — por meio de agendas, e-mails ou plataformas digitais, ampliando o repertório das famílias e favorecendo sua participação consciente no processo educativo.

À luz do Parecer CNE/CP 04/2021, reforça-se a necessidade de gestores que atuem como lideranças transformacionais: capazes de inspirar pessoas, articular processos, gerir relações e mobilizar a comunidade em direção a resultados de aprendizagem cada vez mais qualificados. Que essa liderança se sustente em princípios de justiça, equidade, empatia e responsabilidade, mantendo viva a convicção de que a educação é uma causa que vale o esforço cotidiano.

Que tais ações e valores ultrapassem os limites da unidade escolar e reverberem também na vida das famílias, promovendo uma educação mais humana, participativa e transformadora.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Flávio Aparecido de. A gestão democrática e seus desafios frente à aprendizagem. In: **Gestão Escolar: administração, supervisão, orientação e inspeção**. Editora Científica Digital. Vol. I, 2022.

BRASIL. **LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. – 7. ed. – Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2023. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/642419/LDB_7ed.pdf Acesso em 05.01.2026.

BRASIL. **Parecer CNE/CP Nº 04/2021. Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC – Diretor Escolar)**. Brasília: MEC, 2021. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192 Acesso em 05.01.2026.

BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Brasília: MEC, 2021. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar&category_slug=fevereiro-2021-pdf&Itemid=30192 Acesso em 05.01.2026.

CANDAU, Vera Maria. **Construir ecossistemas educativos – Reinventar a escola**. 9ª ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

GROCHOSKA, Márcia Andreia. **Organização escolar: Perspectivas e enfoques**. 2ª ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Divulgados os resultados do Pisa 2022**. Publicado em 05.12.2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/acoes-internacionais/divulgados-os-os-resultados-do-pisa-2022> Acesso em 05.01.2026.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. 4ª ed. RJ: Vozes, 2010.

PERRENOUD, Philippe. **Dez Novas Competências para Ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.