



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A GESTÃO ESCOLAR E A FAMÍLIA: ALGUMAS  
REFLEXÕES CONTEMPORÂNEAS**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Patrícia Stein Drebes Dallabrida**

**Constantina, RS, Brasil**

**2012**

# **A GESTÃO ESCOLAR E A FAMÍLIA: ALGUMAS REFLEXÕES CONTEMPORÂNEAS**

**Patrícia Stein Drebes Dallbrida**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),  
como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional.**

**Orientadora: Profa. Ms. Cristiane Ludwig**

**Constantina, RS, Brasil**

**2012**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

## **A GESTÃO ESCOLAR E A FAMÍLIA: ALGUMAS REFLEXÕES CONTEMPORÂNEAS**

elaborada por  
**Patrícia Stein Drebes Dallabrida**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

### **COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Cristiane Ludwig, Ms. (UFSM)**  
(Orientadora)

**Cícero Santiago**  
(1º examinador)

**Alexandra Silva dos Santos Furquim**  
(2º examinador)

**Leila Adriana Baptaglin**  
(Suplente)

Constantina, RS, 01 de Dezembro de 2012.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu esposo, Giovani Dallabrida, pela paciência e estímulo nessa etapa que decidi empreender.

Aos meus queridos pais, Volni e Roselene pela compreensão nos momentos em que deixei de ficar com eles para estudar ou fazer trabalhos do curso.

À minha orientadora, Profa. Cristiane Ludwig, pela disponibilidade e auxílio na elaboração dessa monografia.

“O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários.”

**Vitor Henrique Paro**

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

AUTORA: PATRÍCIA STEIN DREBES DALLABRIDA

ORIENTADORA: PROFA. CRISTIANE LUDWIG

Data e Local da Defesa: Constantina, 01 de Dezembro de 2012.

Ao refletir sobre o espaço e o papel da escola, acompanha-se pela literatura da área uma intensa mobilização quanto ao processo formativo da aprendizagem em contraponto a uma educação unilateral, hierarquizante ou técnica desse processo. Nesse caso, a escola assume hoje o diálogo com a sociedade, na medida em que ultrapassa os muros escolares, interagindo criticamente com a realidade social e cultural. Sob esse horizonte, a presente monografia busca como objetivo analisar as relações entre a gestão escolar e a família, e as suas implicações na aprendizagem dos alunos, isto é, para o desenvolvimento de uma educação que prima pela formação crítica e cidadã de seus sujeitos. Como problema de pesquisa pergunta-se: como a gestão pode envolver a família para participar das questões que perpassam no cotidiano escolar? Ainda: quais estratégias a gestão pode promover para envolver a família no processo escolar? Na tentativa de abordar hermeneuticamente essa temática, o trabalho realizou pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico. Autores como Paro (2010), Prado (1981), Zago (2000), Leão (1953), Schneckenberg, (2000), Sander (2007), Giorgi (1969), Cury (1978) e outros autores referendam a temática desse trabalho. Das reflexões dos referenciais teóricos analisados evidencia-se que, para além de uma participação passiva, os pais, tomando como fio condutor a compreensão da gestão escolar, opinam e propõem questões políticas que abrangem a questão pedagógica, financeira e administrativa para todo o cotidiano escolar. Nesse sentido, os pais se inserem efetivamente na perspectiva da gestão, isto é, em uma escola aberta ao diálogo, organizada pela visão de conjunto e da ação coletiva, de valorização das diferenças, da expansão de responsabilidade, da descentralização e horizontalização, da ação pedagógica como um processo dinâmico, contínuo, global e de formação crítica e cidadã.

**Palavras-chave:** Escola. Gestão Escolar. Família.

**ABSTRACT**

Monograph Specialization  
 Education Center  
 Postgraduate Course Distance  
 Lato Sensu Specialization in Educational Management  
 Universidade Federal de Santa Maria

**AUTHOR: PATRICIA STEIN DREBES DALLABRIDA**

**GUIDANCE: PROF. CRISTIANE LUDWIG**

**Date and Local Defence: Constantina, December 1, 2012.**

Reflecting on the space and the role of the school, accompanied by the literature of the space an intense mobilization as the formative process of learning as opposed to a one sides education, or hierarchical technique that process. In this case, the school accept today the dialogue with society, to the extent that goes beyond the school walls, interacting critically with the social and cultured reality. In this horizon, this monograph seeks to analyze the relationship between the school management and family and its implications for student learning, that is, to develop an education that excels in training and citizen critics of his subjects. As research problem question is: how management can involve the family to participated in issues that pervade the school routine? Still: what strategies can promoted the management to involved the family in the educational process? In an attempt to address this issue hermeneutically, work conducted qualitative research literature imprint. Authors like Paro (2010), Prado (1981), Zago (2000), Leo (1953), Schneckenberg, (2000), Sander (2007), Giorgi (1969), Cury (1978) and other authors endorse the theme of this work. Reflections of theoretical analysis shows that, apart from a silent, parents, taking as guiding the understanding of school management, opine and propose policy issues that address the issue pedagogical, financial and administrative for the whole school routine. In this sense, parents are part effectively in management perspective, at a school open to dialogue, organized by overview and collective action, appreciation of differences, the expansion of responsibility, decentralization and horizontal, action teaching as a dynamic, continuous, comprehensive and critical training and citizen.

Keywords: School. School Management. Family.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
<b>CAPÍTULO I - DA ADMINISTRAÇÃO A GESTÃO ESCOLAR .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO II - AS RELAÇÕES ENTRE A FAMÍLIA E A ESCOLA E A SUA COMPREENSÃO HISTÓRICA E CONTEMPORÂNEA.....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO III - A GESTÃO ESCOLAR E O FORTALECIMENTO DA RELAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E A ESCOLA.....</b>	<b>24</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>



## INTRODUÇÃO

Ao refletir sobre o espaço e o papel da escola, acompanha-se pela literatura da área uma intensa mobilização quanto ao processo formativo da aprendizagem em contraponto a uma educação unilateral, hierarquizante ou técnica desse processo. Sob esse horizonte, também a gestão, na busca em democratizar as relações, os conhecimentos, os projetos, se insere, a fim de promover o compromisso com a dimensão qualitativa do processo de aprendizagem entre outros aspectos. Prova disso são as mobilizações de muitas escolas para elevar o conceito ou a nota atingida pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB<sup>1</sup>, por exemplo, e que incide, sem dúvida, pela forma como a escola pensa, conduz e atua em seu espaço.

À medida que a sociedade se democratiza é preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade. Esse processo implica a comunidade como sua parte integrante. Para abarcar tal propósito, muitas escolas convidam a comunidade para participar e discutir coletivamente das demandas que perpassam no campo escolar. Sob essa perspectiva, pode-se dizer que a prática da gestão

---

<sup>1</sup> Qualquer programa ou projeto aplicado “de cima para baixo” exige um alerta, uma atenção crítica vigilante. Com o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, o IDEB, não é diferente. Isso porque, na medida em que esse instrumento avaliador segue um padrão geral ou nacional para avaliar a escola que, por sua vez, abriga um campo específico, local, e, por isso, se insere, muitas vezes, em contextos diferentes e que, portanto, não se restringe ou não se enquadra nas medidas gerais aplicadas por esses instrumentos ou medidores de avaliação. Por exemplo, as condições econômicas, culturais, a formação dos profissionais, influencia diretamente na qualidade da escola e, conseqüentemente, no resultado do IDEB. Claro que aí entra a gestão nesse processo e o que nos propomos de certo modo analisar nesse trabalho. De todo modo, o IDEB, de modo geral, mostra também que a escola precisa trabalhar numa linha sequencial dos conteúdos (o que reforça a fragmentação e a linearidade dos conhecimentos e o abandono da interdisciplinaridade). Além de que o conteúdo que é avaliado pelo IDEB segue numa ênfase cognitiva, dos conhecimentos curriculares como a matemática, português, entre outros, e pouco avalia se a escola trabalha com a formação crítica, com os valores, cidadania que tanto o campo da gestão reivindica ou, que em outros termos, busca como finalidade. Portanto, não tratamos o instrumento IDEB como uma rejeição crítica ou a sua adesão irrefletida, pura e simplesmente, tampouco o compreendemos como um aspecto salvacionista ou ainda um modelo ideal de avaliar os processos que envolvem a dinâmica escolar. Ao contrário, um instrumento importante de avaliação, mas que cabe a escola se projetar para além dele, promovendo sua função social crítica.

pauta-se na participação e no compromisso de todos com as questões que envolvem o cotidiano escolar.

A gestão da escola passa a ser então o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente. A gestão democrática, assim entendida, exige uma mudança de mentalidade dos diferentes segmentos da comunidade escolar. A gestão democrática implica que a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais (BARBOSA, 1999, p. 219).

Conforme salienta Mousquer (2010, p. 30), a escola possui tarefas de sua exclusiva competência, que abrangem o campo administrativo, pedagógico, financeiro que junto com a comunidade escolar tomam decisões para o melhor andamento da mesma.

Portanto, os integrantes da escola são os legítimos autores do próprio discurso que deve subsidiar as medidas dos gestores em “salientar e gerir a cultura” sublinhando-se as especificidades da escola, do currículo escolar, para o cumprimento da função principal da escola: a preparação para a cidadania.

No caso dessa pesquisa, que destaca a importância da família nesse processo, a gestão da escola é fundamental para envolver também os pais nessa empreitada, trazendo-os para o ambiente escolar, tornando-os seres participativos e comprometidos pelo ato educativo que começa em casa e continua na escola.

Os estudos apontam que a escola assume hoje o diálogo com a sociedade, na medida em que ultrapassa os muros escolares, interagindo criticamente com a realidade social, cultural. Sob essa lógica, a família pode ser um lugar de “conhecer” essa realidade. Em diálogo com toda comunidade escolar, com o seu entorno, a escola não se fecha em aspectos deterministas, neutros, mas em constante diálogo crítico com o seu tempo. Assim, passa-se de uma escola “santuário”, fechada em si mesma, que se protegia da intrusão dos pais, para, em algumas décadas, a uma escola “aberta” a comunidade e que tenta fazer dos pais parceiros privilegiados na luta contra o fracasso escolar (MIGEOT-ALVARADO, 2000, p. 9). Essa compreensão denota o quanto a relação gestão e família pode fortalecer o campo

escolar em índices cada mais qualitativos e amplos da formação e não apenas reprodutora de conhecimentos como alertou incansavelmente Paulo Freire.

Por isso, a fim de aprofundar essa temática, o objetivo deste trabalho é analisar as relações entre a gestão escolar e a família e suas implicações na aprendizagem dos alunos, isto é, para o desenvolvimento de uma educação que prima pela formação crítica e cidadã de seus sujeitos. Como problema de pesquisa pergunta-se: como a gestão pode envolver a família para participar das questões que perpassam no cotidiano escolar? Ainda: quais estratégias a gestão pode promover para envolver a família no processo escolar?

Na tentativa de abordar hermeneuticamente essa temática, o trabalho realizou pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico. Autores como Paro (2010), Prado (1981), Zago (2000), Leão (1953), Schneckenberg, (2000), Sander (2007), Giorgi (1969), Cury (1978) e outros autores referendam a temática desse trabalho. Nesse trabalho, a pesquisa qualitativa possibilitou a ampliação de perspectivas e novos olhares para o campo da gestão. Isso porque tais abordagens, sob a perspectiva de Ludwig; Trevisan (2011), abrem caminho para a subjetividade, os valores, os contextos, o diálogo crítico entre escola e sociedade, as diferenças, as questões sociais (culturais, políticas, econômicas), antes esquecidas no modelo positivista<sup>2</sup>. Ainda de acordo com esses autores, as pesquisas qualitativas aparecem como forma de evitar o tecnicismo e o reducionismo do modelo objetificador em favor da valorização da intersubjetividade. Além disso, enquanto que os positivistas buscam independência entre sujeito e objeto e neutralidade no processo de investigação, para os qualitativos, conhecedor e conhecido, estão em contínua interação. É sob a abertura e a valorização da participação nas questões que envolvem o processo escolar que amparamos o estudo nas pesquisas qualitativas.

Partindo desses encaminhamentos, a presente monografia é composta por três capítulos que, de modo geral, abordam a transição do conceito de Administração Escolar para o conceito atual de Gestão Escolar, as relações da

---

<sup>2</sup> No âmbito acadêmico os estudos apontam para um movimento de rejeição do modelo positivista nas pesquisas em educação. Isso porque o paradigma positivista existe uma realidade exterior ao sujeito que pode ser conhecida objetivamente. Nesse protótipo os fenômenos são analisados de forma fragmentada e explicados através de relações de causa e efeito, amplamente generalizáveis, deixando de lado o singular, o diferente, o que não se encaixa no modelo. Além disso, o positivismo busca independência entre sujeito e objeto e neutralidade no processo de investigação. É da crítica ao modelo positivista que surge o reconhecimento da abordagem qualitativa nas pesquisas em educação (LUDWIG; TREVISAN, 2011, p. 676).

família com a escola e como a gestão escolar pode fortalecer essa relação entre ambos.

Para entender como a gestão pode promover uma formação crítica, o primeiro capítulo se intitula “Da Administração Escolar a Gestão Escolar”, cujos pressupostos de compreensão amparamos nas concepções históricas da administração escolar e o perfil do diretor/gestor associado a estas mudanças. Sob esse cenário, destacamos o quanto o conceito de Administração escolar teve modificações com o passar dos anos. O que mais influenciou o campo administrativo da educação foi o capitalismo, com o avanço da industrialização e das ideias progressistas. O desenvolvimento industrial vindo da Europa e de outros lugares do mundo começaram a comparar a escola como uma empresa, porém, segundo Teixeira:

[...] jamais a administração escolar poderá ser equiparada ao administrador de empresas, à figura hoje famosa do *manager* (gerente) ou do *organization – man*. Embora alguma coisa possa ser aprendida pelo administrador escolar de toda a complexa ciência do administrador de empresas de bens materiais de consumo, o espírito de uma e de outra administração são de certo modo até opostos. Em educação, o alvo supremo é o educando a que tudo está subordinado; na empresa o alvo supremo é o produto material, a que tudo mais subordinado. [...] portanto, somente o educador ou o professor pode fazer administração escolar (TEIXEIRA, 1968, *apud* FREITAS, p. 15).

No segundo capítulo, cujo título é “As relações entre a família e a escola e a sua compreensão histórica e contemporânea” abordamos os princípios da gestão baseados na democracia, da qual ambas, escola e família, são responsáveis pelo processo educativo, cada um de seu modo, percebendo que a aprendizagem enriquece com a participação e contribuição de todos. No entanto, a sociedade modifica a imagem da escola, quando a torna responsável exclusiva da dimensão qualitativa da educação. Entretanto, os estudos apontam que a educação amplia seus horizontes da formação quando abre o diálogo com o outro, o diferente, o estrangeiro, o estranho, a fim de extrapolar uma formação fragmentada e homogeneizante que se fecha ao entorno. Nesse sentido, nada melhor do que a escola abrir suas portas para toda a comunidade escolar. Como reforça Prado (1981, p. 13): “a família influencia positivamente quando transmite afetividade, apoio

e solidariedade”, ou seja, ela é responsável pela transmissão de valores a seus filhos.

Na verdade, segundo Prado (1981, p. 64) como “a família é a instituição mais sólida desde os princípios da era cristã”, muitas vezes a criança se sente mais segura com a presença de um dos familiares durante a realização de tarefas escolares. Para Zago,

(...) a criança constitui seus esquemas comportamentais, cognitivos e de avaliação através de formas que assumem as relações de interdependência com as pessoas que a cercam com mais frequência e com mais tempo, ou seja, os membros da família. (...) Suas ações são reações que ‘se apóiam’ relacionalmente nas ações dos adultos que, sem sabê-lo, desenham, traçam espaços de comportamento e de representações possíveis para ela (2000, p. 21).

Para organizar a escola de acordo com as mudanças sociais existentes atualmente - sejam elas na esfera cultural, política e econômica -, a gestão escolar busca, com o apoio da comunidade, promover o diálogo crítico entre escola e sociedade, a fim de extrapolar as fronteiras intraescolares, cumprindo, assim, sua função social. Para isso, a escola se ampara nos princípios da gestão democrática e participativa. A gestão escolar democrática é entendida por Schneckenberg (2000, p. 120) “[...] como partilha do poder e participação no processo de tomada de decisão que diz respeito aos objetivos da escola e às formas de alcançá-los”.

No terceiro capítulo, intitulado “A gestão escolar e o fortalecimento da relação entre família e a escola” buscamos delinear algumas estratégias que visem fortalecer as relações entre ambas. Nesse sentido, procuramos refletir sobre o papel de todos os sujeitos do processo educativo escolar, que visam a essa dimensão qualitativa da educação, possibilitando o aprendizado. Por isso, ressaltamos que a participação de todos no processo pedagógico que gera resultados significativos a aprendizagem dos alunos é de tamanha importância.

## **CAPÍTULO I**

### **DA ADMINISTRAÇÃO A GESTÃO ESCOLAR**

A administração escolar é uma atividade que pode ser entendida como “a utilização racional de recursos para a realização de fins” (PARO, 2010, p. 766), de acordo com a capacidade do ser humano em estabelecer os objetivos que podem ser desenvolvidos a partir de seu trabalho. Articulada as configurações sociais, a administração passa historicamente por diferentes propósitos, que incidem desde o âmbito escolar ao capitalista e empresarial.

Atualmente muito se discute sobre a administração escolar, algo que nem sempre foi objeto de estudo e produção acadêmica. As primeiras reflexões em relação a este tema estão registradas no ano de 1930. Mesmo que não haja nenhum registro sobre a administração escolar no Brasil nestas épocas, não significa dizer que a mesma não era realizada. O que ocorre é a ausência de um sistema de ensino ou a falta de vontade política dos governantes da época em relação a este campo. As publicações que existiam até a Primeira República consistiam em “memórias, relatórios e descrições de caráter subjetivo, normativo, assistemático e legalista” (SANDER, 2007, p. 21).

A trajetória da administração começa a tomar rumo em 1930, da qual “começamos a escrever um novo capítulo no campo da administração da educação” (SANDER, 2007, p. 425). Nesta fase, o sistema educacional acadêmico está imerso em ideias progressistas de educação, contraposta ao tradicionalismo, que já não favorecia o avanço industrial vivido pelo país neste período. A educação começa a ser influenciada pelo movimento da Nova Escola<sup>3</sup>, especialmente pela corrente norte-americana de John Dewey.

---

<sup>3</sup> A Escola Nova foi um movimento pedagógico que se desenvolveu com o avanço da ciência e das necessidades sociais engajadas ao capitalismo industrial. A inovação surgiu no campo educacional com o deslocamento do centro do processo pedagógico que era o professor e passou a ser o aluno. De certa forma estas críticas produzem um processo de psicologização da criança, em que muitas vezes ela é descolada de sua realidade social, aumentando assim a desigualdade social.

As mudanças educacionais são resultado do que ocorreu no final do século XIX e início do século XX, na economia, na política, na cultura e na ciência, em virtude da expansão do capitalismo industrial na Europa. Devido à necessidade de mão de obra o sistema educacional começa a ter forma de um modelo produtivo fordista/taylorista, a escolarização passa a constituir um processo decisivo no progresso social e individual do ser humano.

Com o movimento do contexto internacional, os defensores da Escola Nova, procuram aumentar a cientificização do campo educacional acompanhado de uma ampliação na oferta educacional. Aliado a isso havia uma pressão quanto à erradicação do analfabetismo, ampliando o atendimento escolar, podendo “extirpar esta ‘vergonha nacional’ colocaria o país *pari passu* com o mundo desenvolvido, seja porque aumentaria o número de votantes, seja porque alguns grupos populares já haviam compreendido a alfabetização como instrumento político” (GIORGI, 1969, p. 56).

No entanto, a educação ainda é considerada a redentora da sociedade, como descreve Cury (1978, p.19)

O período, mais conturbado pelo desenvolvimento do modo de produção capitalista, aceleradores do desenvolvimento urbano-industrial, cria um clima de ansiedade pelo bem-estar social e prosperidade nacional. E só uma educação “prática” (evidentemente própria da força de trabalho) voltada para tais objetivos seria capaz de superar o “atraso e ignorância”. Ao “entusiasmo pela educação” se sucede agora um “otimismo pedagógico”. Tal otimismo se expressou na proposta da reforma das escolas existentes. A disseminação escolar não basta e nem é adequada sem os princípios escolanovista. A escola seria mais eficiente, seu espírito científico qualificaria o ensino, a psicologização do processo educacional capacitaria o aluno segundo suas virtualidades, a administração escolar racionalizaria o processo educacional. Enfim começa a se fazer presente no Brasil a ideia de Reconstrução social pela Reconstrução educacional. (1978, p.19)

O Movimento dos Pioneiros da Educação defendia os princípios escolanovistas que mencionavam a falta de filosofia e cientificidade na resolução de problemas da administração escolar. Com isto a teoria da Abordagem Clássica da Administração acaba ganhando grande dimensão associada ao sistema capitalista

em ascensão. Composta pelas correntes de Frederick Winslon Taylor (1856-1915) e Henry Ford (1863-1947); na França desenvolveu-se a Teoria Clássica, que partiu dos trabalhos de Henri Fayol (1841-1925).

Com a cientificização do campo educacional alguns educadores necessitaram adequar-se aos princípios de uma administração geral<sup>4</sup>. E a administração empresarial, foi responsável também pela administração pública estatal, o que influenciou as instituições sociais, e entre elas estão às educacionais.

A preocupação dos autores quanto à administração escolar, parte dos momentos em que a educação passa por algumas transformações quanto à expansão e organização. Os problemas ocasionados pela expansão da oferta exigem uma nova forma de organização, possibilitando o avanço no processo educacional. Leão reflete que,

Nenhum problema escolar sobrepuja a importância do problema da administração. O recente desenvolvimento dos sistemas nacionais de educação e a complexidade crescente dos serviços requeridos na organização e no funcionamento de uma escola moderna estão exigindo a formação de técnicos de administração realmente capazes (1945, p. 09).

Essa preocupação gera uma modernização da administração. Nas escolas os diretores passam a assumir o papel central, que modela e ajuda progredir a comunidade escolar. No entanto, para desempenhar esta função o diretor precisa ser um sujeito culto e experiente, para poder organizar todos os documentos e o pessoal, além de conhecer toda a parte administrativa e técnica é preciso ainda ter conhecimento sob a psicologia, filosofia e sociologia educacional. O diretor ainda precisa ter a função pedagógica, não somente administrativa e financeira, como defende Leão:

Ele não deixa de ser educador, mas sua ação amplia-se. É então o coordenador de todas as peças da máquina que dirige o líder de seus

---

<sup>4</sup> Segundo Sander (2007a), o termo administração geral é utilizado para referir-se à Abordagem Clássica da Administração, em virtude de que o primeiro termo é mais recorrente na literatura em geral.



companheiros de trabalho, o galvanizador de uma comunhão de esforços e de ações em prol da obra educacional da comunidade (1945, p. 167).

O diretor tem o papel de administrar e cuidar da função pedagógica da escola. No entanto, ele precisa de pessoal especializado para auxiliá-lo em seu trabalho, e esta equipe diretiva será capaz de desempenhar um bom trabalho, conseguindo obter os resultados almejados. Mas cabe ao professor a função de “técnico cuja função é preparar o ambiente e os meios dentro dos quais e pelos quais a educação se processa naturalmente” (LEÃO, 1945, p 227). Neste caso a administração não é somente sobrecarga do diretor, a função de cuidar da sala de aula, do planejamento diário e outras tarefas cabíveis aos professores, é responsabilidade dele mesmo. Assim,

[...] a Administração escolar vai funcionar como um instrumento executivo, unificador e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe o bom êxito. (RIBEIRO, 1986, p. 30)

O diretor é autoridade mais importante na escola, é ele que delega as funções de cada um dentro do âmbito escolar, para realmente alcançar os objetivos almejados. E é essa a função da administração escolar, mediar para que se concretizem os objetivos educacionais.

A escola é um lugar para todos, na qual todos possam estar e aprender. Eis uma de suas preocupações, quanto à qualidade do ensino e conseqüentemente com a administração escolar. Por isso que o diretor tem três funções: administrar, ensinar e guiar o aluno.

Nas décadas de 1960 e 1980 utilizou-se o modelo da administração escolar pautada na teoria da Administração Geral. Esta demonstrava o autoritarismo. No período militar (1964-85) conduziu-se a implementação de políticas de formação de administradores escolares, o que colocava a parte pedagógica de lado. Com isso houve uma divisão do trabalho, o supervisor cuidava das atividades pedagógicas, o orientador dos problemas de aprendizagem e o inspetor da disciplina dos docentes e

dos alunos. Assim o diretor é centrado no controle das decisões, comandando o projeto educacional, sendo responsável pelo sucesso e pelo fracasso escolar.

Em seus estudos, Paro busca tratar o conceito de administração escolar em seu sentido mais amplo. A premissa é focar a possibilidade de atualizar o conceito de administração (ou gestão) como mediação para a realização de fins e de uma concepção de política como convivência (conflituosa ou não) entre sujeitos, e tendo presente o caráter necessariamente democrático da educação para a formação de personalidades humano-históricas (PARO, 2010, p. 763).

Com a Constituição Federal, surge a Gestão Democrática, da qual a questão volta-se para a institucionalização de espaços de participação na gestão das instituições escolares. Os quais em 1996, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9394/96, são instituídos:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público da 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.

A partir destes espaços de participação da comunidade escolar nas definições das ações da escola, há uma redefinição de muitas práticas que vinham sendo desenvolvidas. Quando se abre para a participação da comunidade escolar, seja ela, através das eleições para diretores ou de conselhos escolares, ocorre uma descentralização do poder. Quando todos participam, constrói-se um processo democrático. Portanto, ocorre um redimensionamento da função do diretor, tornando-se um de gestor responsável pelo andamento da escola passando a ser um mediador na execução da Proposta Político-Pedagógica (PPP), construída coletivamente por todos os membros das escolas. Para Libâneo (2005, p. 332)

O gestor escolar deve ser um líder pedagógico que apóia o estabelecimento das prioridades, avaliando, participando na elaboração de programas de ensino e de programas de desenvolvimento e capacitação de funcionários, incentivando a sua equipe a descobrir o que é necessário para dar um passo à frente,

auxiliando os profissionais a melhor compreender a realidade educacional em que atuam, cooperando na solução de problemas pedagógicos, estimulando os docentes a debaterem em grupo, a refletirem sobre sua prática pedagógica e a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizando os resultados alcançados pelos alunos. (2005, p. 332)

Com todo esse redimensionamento da função do diretor, ocorre uma grande mudança no sistema educativo, ou seja, administração é realizada coletivamente, processo de mudança que dependerá de todos, cada um fazendo a sua parte.

Como destaca Lück (2000, p. 15):

Sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas (...) se assim não fosse, seria apenas uma mudança de modelos. Essa mudança de consciência está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica.

Como visto, ocorreram muitas mudanças no campo da administração, a qual se torna gestão escolar, estas foram então, significativamente importantes para a melhoria do trabalho. A educação como prática social faz parte das mudanças políticas, econômicas, e culturais do povo, e é por isso que ela acaba se modificando. Uma gestão democrática, por exemplo, foi o que mais se buscava durante o passar dos anos. A democracia permeia ao acesso do ensino, o exercício da cidadania e a descentralização do campo educacional, o que desvincula o poder do gestor, e divide com todos os responsáveis pela escola. O que é assegurado na Constituição Federal de 1988, no Art. 206, inciso VI, a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

Quando se trata de gestão democrática, refere-se a uma gestão com a participação global de toda comunidade, decidindo sobre os encaminhamentos escolares em conjunto. E com uma gestão democrática que proporciona o exercício da cidadania, da autonomia e da democracia, comunitária compartilhada, toda a comunidade é capaz de auxiliar no projeto educacional da escola. Se a escola abrir

espaço para a comunidade, ambas estarão ganhando, tanto na aprendizagem dos alunos quanto no seu crescimento.

No entanto, todo espaço escolar necessita de um gestor que venha somar esforços para resultar num trabalho educacional de qualidade. Ele deve ter um plano de ação com objetivos claros, estabelecer as metas e promover a aprendizagem dos alunos transformando-os em autores de seu próprio conhecimento. O modelo atual de gestão abre um diálogo do qual o gestor precisa ter várias habilidades, e ser competente para exercer essa função, que exige criatividade e inovação nas rotinas diárias.

## **CAPÍTULO II**

### **AS RELAÇÕES ENTRE A FAMÍLIA E A ESCOLA E A SUA COMPREENSÃO HISTÓRICA E CONTEMPORÂNEA**

As mudanças da sociedade atual não passam incólumes no campo escolar e familiar. No caso da escola, cada vez mais cresce a defesa do diálogo crítico entre escola e sociedade, avigorando seu papel social. Já a família é definida, no sentido popular, como pessoas aparentadas que vivem em geral na mesma casa, na qual há um pai, uma mãe e os filhos. Ou pessoas de mesmo sangue, ascendência ou admitidas por adoção.

Atualmente o conceito de família vai além. Ela é uma instituição que não detém somente o poder de procriação. A família é responsável pela transmissão de valores humanos e sociais e normas relacionadas a diferentes propósitos, tanto com a criação dos filhos quanto com a sobrevivência dos mesmos. Além do que existem várias formas de constituir uma família hoje, pois a família não é algo natural ou divino é um símbolo constituído pela sociedade.

As famílias sempre foram se transformando para se ajustar às novas condições sociais, econômicas, políticas, culturais das sociedades das quais fazem parte. Os efeitos da globalização repercutem nessa nova forma da família se apresentar. A diversidade das uniões - família homossexual, família adotiva, família por fertilização assistida, família nuclear tradicional, família reconstituída, família monoparental – contornam atualmente a nova configuração da família.

O papel da família é muito importante no processo de construção da identidade e da personalidade da criança. Retomando historicamente percebe-se que a criança nunca foi tão estudada como atualmente, algo que sinaliza uma preocupação com os dilemas do desenvolvimento humano. Para tanto são os contatos iniciais da mãe com o bebê que influenciaram nas suas relações com os indivíduos e com a sociedade.

Com toda esta transformação social da família a qual para Osório (1996, p.12), "(...) continua sendo percebida como a viga mestra de qualquer realinhamento no processo evolutivo do ser humano", significa dizer que a criança precisa da família para se desenvolver plenamente. No entanto, nas grandes cidades as crianças mesmo sem uma família que lhe dê a educação e a proteção necessária para sua vida tem a possibilidade de conquistar seu espaço na sociedade. A família contemporânea não se limita mais a uma família nuclear (pai, mãe e filhos dos mesmos pais). Hoje os casais se unem e desunem várias vezes, vivendo ou não com os filhos frutos de outras relações conjugais. Neste aspecto familiar é importante que a escola tenha um olhar atento para esses alunos, uma vez que a escola é chamada a dialogar criticamente com a sociedade, formando sujeitos com identidade social e cultural crítica. Professores se deparam com crianças carregadas de dificuldades de atenção, indisciplina, desprazer em relação à aprendizagem, fatores estes que seriam básicos para o crescimento e a aprendizagem de nossos alunos.

O aprender que é uma atividade tão necessária para nossos alunos, deixou de ser uma tarefa fundamental no dia-a-dia, aliás, a aprendizagem é algo construído, por uma relação saudável com a família. Como reforça Levisky (1997 p. 25):

Mais do que a escola, a família é a principal responsável pela transmissão social de um sentido de valores que induza os mais jovens a desenvolver suas capacidades morais e cognitivas... nada substitui a presença dos pais que cooperem ativamente na criação dos filhos e valorizem o empenho escolar. A Família é a primeira, a menor e a mais importante escola.

A escola é uma instituição que complementa a família, juntas elas são capazes de tornar seus espaços interativos para a convivência de nossos alunos e filhos. Ambas deveriam viver juntas, dependentes uma da outra para alcançar o grande objetivo de educar os nossos alunos para a cidadania e, conseqüentemente, um futuro melhor. Para isso é importante que os pais estejam realmente próximos das atividades dos professores, bem como dos aspectos que envolvem a escola como um todo. No entanto, não são muitas as escolas que costumam atrair os pais para esse ambiente escolar. Já que está é uma importante alternativa para melhorar

a dimensão qualitativa da educação do aluno em relação a sua formação cidadã. A escola como instituição procura através de seu ensino, que seus alunos assumam a responsabilidade por este mundo.

A família contemporânea, muitas vezes não tem dado tempo e espaço suficiente para a educação de seus filhos. Sendo que por falta de tempo ou outras razões, acabam entendendo que a escola possui a função de educar os seus filhos, e ainda não dão devida importância às mudanças de comportamento dos mesmos. Por isso é preciso que os pais estejam mais atentos aos seus filhos, pois se eles não têm atenção que prezam irá manifestá-la com rebeldia, choro, notas baixas, mudança de atitudes, silêncio e talvez algo bem pior como os vícios que se vê tanto na atualidade. É importante, então prestar atenção a todos os detalhes, que são uma fuga, e que os jovens podem estar pedindo ajuda. De acordo com Campos (1983):

A palavra família, na sociedade ocidental contemporânea tem ainda para a maioria das pessoas, conotação altamente impregnada de carga afetiva. Os apologistas do ambiente da família como ideal para a educação dos filhos, geralmente evidenciam o calor materno e o amor como contribuição para o estabelecimento do elo afetivo mãe-filho, inexistente no caso de crianças institucionalizadas.

A família é o berço da sociedade. O afeto que uma criança precisa para se desenvolver socialmente, muitas vezes é função dela promover. E é nesta hora que entra a parceria com a escola. A conversa entre pais e professores, das quais eles são permitidos de opinar sobre vários assuntos, pode ser uma tentativa de entender melhor nossos alunos e ainda prepará-los para o futuro. Muitas famílias sozinhas sentem-se impotentes em relação a problemas que seus filhos estão enfrentando, não estão preparados para isso. É necessária, então uma conscientização de todos os pais para que eles sintam-se envolvidos e responsáveis sim, no processo de educar. Aliás, a sociedade toda é responsável pela educação de nossos jovens, tendo em vista que devem estar preparados para enfrentar e combater juntos os problemas que surgirem.

Os jovens, as crianças precisam sentir que a instituição como um todo, isto é, familiar, escolar, está comprometida com sua formação mais ampla. Como

socialmente a família tem passado essa função de educar exclusivamente para a escola, eles podem se sentir desprotegidos, uma vez que a escola sozinha pode não dar conta de toda complexidade que abarca a condição humana. Cabe à família e a sociedade em parceria com a escola resgatar essa proteção e bem estar. Nesse caso, a escola deve ser considerada como um espaço de sua casa, não só um espaço de aprendizagem, mas que se possam desempenhar relações afetivas capazes de formar o cidadão crítico e que se sinta valorizado.

Na escola deve-se falar em valores. Os valores que estão se perdendo nesta sociedade atual. Amizade, respeito ao próximo e ao meio em que vive, a fraternidade, e a importância dos diferentes grupos sociais e religiosos, evidenciando que as diferenças são o que compõe a nossa sociedade, e que precisamos realmente valorizá-las. Dessa forma essa relação, como afirma Nérici (1972, p. 12):

Deve orientar a formação do homem para ele poder ser o que é, da melhor forma possível, sem mistificações, sem deformações, em sentido de aceitação social. Assim, a ação educativa deve incidir sobre a realidade pessoal do educando, tendo em vista explicitar suas possibilidades, em função das autênticas necessidades das pessoas e da sociedade (...) A influência da Família, no entanto, é básica e fundamental no processo educativo do imaturo e nenhuma outra instituição está em condições de substituí-la. (...) A educação para ser autêntica, tem de descer à individualização, à apreensão da essência humana de cada educando, em busca de suas fraquezas e temores, de suas fortalezas e aspirações. (...) O processo educativo deve conduzir à responsabilidade, liberdade, crítica e participação. Educar, não como sinônimo de instruir, mas de formar, de ter consciência de seus próprios atos. De modo geral, instruir é dizer o que uma coisa é, e educar é dar o sentido moral e social do uso desta coisa.

Para tanto, é necessário e urgente compartilhar as atividades e responsabilidades escolares com a família. Ambas precisam andar juntas, planejar, estabelecer compromissos que possam auxiliar os educandos na promoção da educação crítica e cidadã. Essa parceria reflete para além da convivência em casa e na escola, incluindo sua inserção social, o que prepara o educando para a vida lá fora, quando já tiver passado pelos bancos escolares e não estiver mais no seio da família.



### **CAPÍTULO III**

## **A GESTÃO ESCOLAR E O FORTALECIMENTO DA RELAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E A ESCOLA**

Frente aos desafios que nossas crianças e jovens estão enfrentando na escola, ambos começam a refletir sobre as lacunas deixadas. A escola se questiona enquanto uns aprendem, o motivo de outros não terem aprendido pode ser um problema de fora. Já a família, crítica a escola que é responsável pelo papel do ensino. No entanto, nesta pesquisa, busca-se um fortalecimento na relação entre ambas, a fim de auxiliar na ampliação da aprendizagem.

É pensando neste fortalecimento, isto é, na parceria entre a gestão escolar e as famílias, especialmente dos pais ou responsáveis pelo aluno na vida escolar, que pode emergir um vínculo participativo profícuo no processo de aprendizagem dos alunos. E é por isso que os gestores da escola necessitam desenvolver uma reflexão com a família sobre o que eles realmente almejam na educação de seus filhos, a fim de também serem participantes do processo, isto é, serem gestores das questões que envolvem a escola, seja na esfera administrativa, financeira ou pedagógica.

Sendo assim, o fortalecimento da relação família e escola pode ocorrer a partir de visitas dos pais até a escola, questionando, conversando com o professor, para que possa auxiliar o seu filho quando esteja com alguma dificuldade. Comunicar-se com bilhetes quando necessários, comparecendo e participando das reuniões para que possa fazer valer a sua opinião. Essa opinião que não é só para constar que está “presente” na reunião. Ao contrário, é uma opinião de legitimidade, que tem valor e peso, ou seja que vem a somar no campo escolar. Dito de outro modo, é uma opinião que pode auxiliar nas questões administrativas, financeiras e pedagógicas.

Sobre a participação dos pais nos processos administrativos, financeiros e pedagógicos é importante esclarecer que essa inserção não anula as especificidades do exercício da formação docente. Nesse sentido, o pedagógico ou

a categoria do ensino, está relacionada com a figura do professor, afinal, é de sua responsabilidade promover, com os recursos didático e pedagógico, a aprendizagem dos conteúdos ou a formação mais ampla dos alunos (ou seja, além dos conteúdos de português, matemática, também sobre valores ou ética, estética, educação ambiental, entre outros aspectos). Pedagogicamente falando ou em termos de formação escolar do aluno, isso é compromisso do professor, caso não fosse, não faria sentido a formação inicial e continuada do professor. De todo modo, nem por isso, isto é, por ser da responsabilidade do professor a formação escolar do aluno, os pais, como propomos analisar nesse estudo, estão excluídos desse processo, ao contrário, também podem auxiliar. Quando enfatizamos não só participar das reuniões, mas também propor ideias, sugestões nas dimensões administrativas, pedagógicas e financeiras, os pais podem incluir temáticas desconhecidas ou ignoradas até então na organização ou no trabalho da escola. No caso do pedagógico, os pais podem indicar a importância da escola debater, por exemplo, os fenômenos sociais contemporâneos, como o vício na internet, o *Bullying*, caso a escola ainda não tenha aberto as portas para essa discussão. Assim também pode propor nas esferas administrativas e financeiras.

Está é uma maneira de o pais mostrarem-se interessados com a aprendizagem do filho, e conseqüentemente cobrando de si e da escola a sua real função, isto é, sua função social crítica. Nesse sentido, também a escola, por meio da gestão, pode buscar cultivar a participação dos pais.

Um exemplo da democratização do ensino, com a participação da família nas discussões da escola, é o trabalho desenvolvido pelo atual secretário de Educação do Estado do Rio Grande do Sul, José Clovis de Azevedo. O projeto intitulado Escola Cidadã, começou a ser realizado a partir de 1993, o que significou a articulação do projeto educacional com o projeto da Administração Popular. Durante a implantação do projeto algumas ações democratizantes foram realizadas: a criação das Escolas Infantis, o Serviço de Educação de Jovens e Adultos, a expansão do atendimento do ensino regular e a sensibilização para a discussão de uma proposta pedagógica. Ações, estas que foram importantes para à democratização do acesso a uma educação de qualidade, capaz de fazer contraponto à educação conservadora e tradicional.

O trabalho iniciou em Porto Alegre, na Rede Municipal de Ensino, desde Creches ao Ensino, com uma discussão sobre o conceito de Estado, que orienta a

administração municipal. Isto é então, “desprivatizar” a educação, substituindo o conteúdo e os valores do interesse privado pelos valores e interesse dos seus usuários. Foi necessário construir uma política pública de educação, sendo esta com a participação dos usuários e responsáveis.

As discussões continuaram acontecendo, inseridas no Orçamento Participativo, que já acontecia desta vez no âmbito educacional o interesse era tornar o Estado uma instituição pública a serviço da formação de qualidade, das conquistas e do exercício da cidadania.

No âmbito municipal, houve profundas transformações, a ampliação do número de escolas, alunos atendidos e professores efetivados. Com ampliação do número de escolas, pode se atender qualitativamente um maior número de alunos, fortalecendo assim o ensino municipal. Em relação aos profissionais de educação, foi criada políticas de recuperação de salários, isso bimestralmente, na qual os professores da rede são concursados com regime integral de 40 horas, entre horas sala de aula e horas atividades. O mais importante neste aspecto foi à valorização dos seres envolvidos no processo, possibilitando qualidade de trabalho e de estudos.

A política de valorização dos profissionais docentes e não docentes, foi um dos pilares básicos para a implementação da Escola Cidadã. A participação dos pais e mães, nos espaços de formação continuava sendo reduzida, com isso o desafio de reestruturar este aspecto foi denominado de “Escola para Pais e Mães”. Estes discutiam em torno do projeto desenvolvido. No entanto, o trabalho desenvolvido, possuía uma complexidade que rompia os padrões da escola tradicional, possibilitando envolver todas as classes sociais, avançando tanto na formação qualitativa, na parte pedagógica, na avaliação, quanto na diversidade das relações sócio-culturais.

O trabalho foi extenso, houve modificações em todos os aspectos tanto escolares, quanto sociais. O desejo de envolver os responsáveis numa educação cidadã levou tempo para ser reestruturado, os aspectos pessoais e físicos das escolas, as concepções, as ações sociais, a formação dos envolvidos, os questionamentos, as próprias políticas públicas que foram responsáveis pelo trabalho, o qual estava baseado em discussões sobre o tema: "Que escola temos e que escola queremos?".

Sendo assim, o trabalho coletivo, promoveu uma aliança entre todos os membros do contexto escolar. O fortalecimento dos Conselhos Escolares, a Eleição dos Diretores, as modificações no currículo entre outras ações, foram responsáveis pela melhoria da qualidade da educação, e principalmente a participação da comunidade na discussão de temas relacionados a seu contexto social, valorizando o ser enquanto um ser cidadão e responsável pelos seus atos.

Como bem difundido pelas mídias, pelos meios de comunicação, todas as escolas brasileiras estão sendo avaliadas pelo Ministério da Educação (MEC), através do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), a qual é uma nota que demonstra se os alunos estão aprendendo na idade certa. A escola tem uma nota que vai de 0 a 10, e o pai ou responsável pode se informar quanto a isso. O gestor é responsável por passar as notas da escola, sempre visando na dimensão qualitativa, crítica da educação, caso haja problemas quanto a isso os pais poderão sim auxiliar nas melhorias necessárias.

Saber como a escola é, qual sua pontuação no IDEB, e para além disso, qual a filosofia da escola, se trabalha fechada nos conteúdos escolares ou se, além disso, problematiza também as questões políticas, os valores culturais, as questões de gênero, as novas configurações sociais, como, por exemplo, a própria compreensão de família, a importância da formação de um cidadão crítico, entre outros aspectos. Sem dúvida, conhecer a realidade e o meio em que está inserida são formas dos pais conhecerem a escola para poder confiá-la seu filho. É certo que essa relação da família com a escola começa no dia da matrícula, que é o primeiro contato. A escola, por sua vez, pode estar mostrando a sua proposta pedagógica e até a infraestrutura, além de responder as dúvidas dos pais quanto a algo relacionado a escola.

Um ponto importante dessa avaliação do MEC, é que a partir destas avaliações é que a escola recebe projetos, como o Mais Educação, Escola Aberta, e outros que são tão bem divulgados pelas mídias diariamente. O programa Mais Educação, aumenta a oferta educativa nas escolas públicas por meio de atividades optativas desenvolvidas com acompanhamento pedagógico, referentes a diferentes temas como meio ambiente, esporte e lazer, direitos humanos, cultura e artes, entre outros. E o programa Escola Aberta procura deixar a escola aberta nos finais de semana, proporcionando assim uma parceria da escola com a comunidade, este

fortalecimento propicia atividades culturais e educativas a comunidade escolar e a todos a seu redor.

Dando continuidade a essa relação entre a família / comunidade e escola, as reuniões que se realizam na escola, podem ser bons instrumentos de aproximação também, desde que sejam flexíveis aos horários, as formas de convocação e ainda a explicação da pauta que será discutida como ainda, a abertura de temas que podem ser sugeridos ou propostos pelos pais. No dia-a-dia, ainda pode convidar os pais para falarem de sua profissão, experiências de vida, chamar tios, avós e outros familiares até mesmo de acordo com datas comemorativas, incentivando-os a participar, sendo esta uma forma de valorização. Mas essa participação vai além e não é passiva. Ao contrário, se dá no sentido do reconhecimento da opinião, das ideias, dos projetos que os pais podem propor a escola, seja em aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos. Nesse sentido, os pais se inserem efetivamente dentro da perspectiva da gestão, isto é, inseridos em uma escola aberta ao diálogo, organizada pela visão de conjunto e de valorização das diferenças, da expansão de responsabilidade, da descentralização, da ação pedagógica como um processo dinâmico, contínuo e global, da coordenação e horizontalização e da ação coletiva.

Aqui é importante também falar da função crítica da escola. Para daí também apontar como os pais podem contribuir nesse processo. A dimensão crítica dessa compreensão, por exemplo, vai além, sem dúvida, do comércio que viraram, infelizmente, as datas comemorativas. A escola precisa fazer valer seu trabalho, abrindo espaços para discussões de assuntos cotidianos que envolvam a vida escolar de seus filhos.

Foi pensando no aspecto da aproximação da família com a escola que Gentile (2006, p. 32-39) publicou na revista Nova Escola algumas atitudes dos pais que favorecem a formação crítica dos filhos. Os pais precisam valorizar a escola que o filho frequenta. Procurar saber o que o filho aprendeu, como foi à aula, o relacionamento com colegas e professores. Ir até a escola conversar com os professores, diretor e coordenador pedagógico, para saber quanto aprendizagem, e as dificuldades dos seus filhos.

Tomando esses aspectos pontuados pelo autor é importante destacar que essa “ida” ou visita a escola, não é só para conversar, ouvir (o que é uma atitude passiva), o que os professores têm a relatar sobre a aprendizagem de seus filhos.

Para além dessa atitude, os pais também são convidados a discutir, dar sua opinião, propor. No entanto, essa participação vai além do aspecto privado ou individual em relação à aprendizagem e o futuro de seus filhos. Ao contrário, os pais, tomando como fio condutor a compreensão da gestão escolar, opinam e propõem questões políticas que abrangem a questão pedagógica, financeira e administrativa para todo o cotidiano escolar. É sob esse contexto que faz sentido a construção do Projeto-político-pedagógico da escola<sup>5</sup>, por exemplo. Nesse caso, a construção do Projeto-político-pedagógico se volta para o compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. Ou seja, os pais se inserem em uma dimensão mais ampla desse processo, que é a relação da educação com a sociedade. E aqui não apenas da relação educação e mundo do trabalho, como por exemplo, de preparar e qualificar para o mercado de trabalho, mas a inserção, inclusão e relação crítica do cidadão na sua realidade social – cultural, política, econômica -, local e global.

A escola hoje é convidada a ser um espaço de construção coletiva. Para tanto a participação dos pais na construção das metas e objetivos escolares são de grande valia. Para isso é necessário que os pais frequentem a escola nas reuniões, nas atividades comemorativas entre outros aspectos, fortalecendo assim o respeito e valorizando o aluno.

Já as atitudes que a escola deve desenvolver para se relacionar bem com a família são as seguintes de acordo com Gentile (2006). A escola precisa conhecer as famílias, o entorno da escola, a comunidade em si e fazer parte dela. Uma das formas de conhecer a família é através do aluno e de atividades que propiciem a participação da comunidade na escola. A valorização da família enquanto aluno é uma forma de fazer com que se tenha confiança e respeito pelos responsáveis da escola.

A escola ainda pode trabalhar temas atuais que interferem na vida social de seus filhos, temas como drogas, higiene, gravidez e outras que se a escola não

---

<sup>5</sup> Por Projeto-político-pedagógico entendemos a organização e a construção do trabalho pedagógico como um todo. De acordo com Veiga (2002), projeto vem do latim *projectu*, participio passado do verbo *projecere*, que significa lançar para diante. Ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

ensinar e a família não estiver preparada nossos jovens não terão como defender-se de problemas cotidianos como estes. Mas todas essas atitudes que a escola pode e deve propor, precisam ser construídas coletivamente. Os gestores precisam estar abertos para críticas e sugestões, sabendo aceitá-las para que seja o motivo de melhoria do espaço de ensino. Assim quando a formação dos alunos não for somente uma função da escola ou da família, a educação com certeza terá melhorias significativas tanto nos aspectos sociais quanto educacionais.

Outro tema bastante debatido hoje e que influencia na vida escolar da criança é uso indiscriminado ou abusivo da internet. Muitas crianças preferem consultar a internet (Google, Wikipédia, por exemplo), do que os próprios professores e pais. Com isso, se impede um diálogo profícuo que poderia ser estabelecido entre escola e família. Não que a consulta à internet seja um aspecto negativo. Mas, na medida em que a criança adere sem limites ao uso da internet e corta esse laço de diálogo entre escola e pais, enfraquece a possibilidade de uma compreensão mais ampla do processo formativo. Daí da importância da gestão na relação escola e família. A gestão, nesse caso, pode propor aos pais interagirem com as crianças nas tarefas escolares com a pesquisa da internet. Todavia é importante lembrar que muitas escolas já possuem seus próprios sites ou blogs, em que são postadas questões que englobam a dinâmica escolar, como ainda, os trabalhos escolares desenvolvidos pelas turmas das crianças. Além disso, também são postadas atividades que o aluno possa fazer em casa através da internet.

Enfim, essas são estratégias que podem possibilitar mudanças na relação da escola e da família para que elas possam fortalecer suas relações e desempenhar sua função crítica enquanto educadoras, abrangendo uma compreensão mais ampla de educação.

Sendo assim, para que essas ações intensifiquem-se é importante o diálogo entre a família e escola. No livro de Paulo Freire "Pedagogia do Oprimido", a "palavra" é compreendida enquanto um método de comunicação, diálogo entre as pessoas. A palavra, enquanto diálogo é expressa na constituição de todos os seres. Isto significa que a interação entre família e escola na aprendizagem dos alunos se dá por meio do diálogo, refletindo em uma práxis, isto é, uma formação mais ampla, que prima pela criticidade dos sujeitos em formação. A palavra que é expressa como uma ação, uma atitude que esses seres tomam frente a conjuntura atual, dominada pela lógica perversa do capitalismo, é capaz de transformar a realidade social –

política, cultural e econômica - em prol dos objetivos educacionais, que buscam justamente formar um sujeito inserido criticamente em seu entorno, em sua sociedade. O homem, por sua vez, é um sujeito de sua própria história e dos demais a seu redor, responsável pelo processo sociocultural e político da sociedade em que está inserido. É por isso que escola e família precisam andar juntas, dialogando e transformando a realidade social, proporcionando, assim, uma aprendizagem crítica e cidadã de seus alunos.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar é uma grande aliada da dimensão qualitativa e crítica da educação. Para isso, é fundamental envolver a comunidade para juntos refletirem sobre o papel da escola na promoção de uma aprendizagem mais ampla. E, nesse caso, não somente com os profissionais que trabalham ativamente na escola, mas com os pais que são responsáveis pelos alunos e pelas questões que abrangem a dinâmica da escola.

Sabendo disso, a família que é o seio, tem a função de desenvolver valores e conscientizar seus filhos de que a educação enquanto escola é importante para seu futuro.

É preciso que a família e a escola estejam integradas para que haja melhores condições de aprendizagem e desenvolvimento social de nossas crianças e jovens. Essa relação precisa ser fortificada para que os benefícios possam surgir. A melhoria do ensino e da formação da cidadania é algo que se desenvolve num todo, na família e na escola, e é por isso que ambas precisam estar juntas.

Contudo, sabe-se que muitos pais sofrem com a falta de tempo com seus filhos. Essa por sua vez acarreta vários problemas na formação. O que passa a ser função da escola, ensinar valores, respeito, amizade e outros que era função da família. Para que esse cenário se modifique será preciso uma mudança de pensamento e atitude de ambas as partes, escola e família.

A escola enfim, é chamada a acolher os pais, além de buscar alternativas de trazê-los para a escola compartilhando as responsabilidades da educação, como já foi dito, a qual começa em casa e tem continuidade na escola. É necessário que ambos, priorizem o ensino de valores, a imposição de limites e a construção do afeto, isto a partir do diálogo. E a escola não deve apenas comunicar os pais dos problemas de seus filhos é interessante que os elogie, trazendo-os para o meio escolar, tornando-os participantes do projeto pedagógico da escola. É com essa mudança de postura da escola e da família que poderemos romper as barreiras que separaram estas instituições em benefício da dimensão qualitativa da educação, a

fim de desenvolver uma formação cidadã e uma aprendizagem crítica com nossas crianças e jovens.

E é pensando nisso que a gestão, na busca em democratizar as relações, os conhecimentos, os projetos, se insere, a fim de contemplar a aprendizagem em diferentes âmbitos no papel fundamental de fortalecer os laços entre a família e a escola. Sendo que a construção da sociedade depende da formação das crianças hoje, para promoverem um mundo melhor amanhã.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. **O papel do Diretor na administração escolar**. 6 ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 1988.

ANDREOTTI, A. L; LOMBARDI, J. C; MINTO, L. W. **História da Administração Escolar no Brasil: diretor ao gestor**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010. BRASIL. **Constituição**, 1988.

BARBOSA, Jane Rangel Alves. Administração pública e a escola cidadã. In: **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 217-226, jul/dez, 1999.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diretrizes e Bases para Educação Nacional**.

CAMPOS, Jacira Calasãs, CARVALHO, Hilza A. **Psicologia do desenvolvimento: influência da família**. São Paulo: EDICON, 1983.

LUDWIG, C., TREVISAN, Amarildo Luiz - Narradores de Javé e a Pesquisa em Educação. **Educação e Filosofia** (UFU. Impresso), Vol.25, Número 50, p. 675 - 690, 2011.

CURY, C. R. J. **Ideologia e Educação Brasileira: Católicos e liberais**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1978.

DE AZEVEDO, José Clóvis, **ESCOLA CIDADÃ: Políticas e Práticas**. Porto Alegre, UFRGS; 2000. Disponível em <<http://www.anped.org.br/reuniões/23/textos/te13b.PDF/>> Acesso em: 31/12/2012

GENTILE, Paola. Parceiros na aprendizagem. **Revista Nova Escola**, p. 32-39, jun./jul. 2006.

GIORGI, C. Di. **Escola Nova**. 3ª edição. São Paulo: Editora Ática, 1992.

LEÃO, A. C. **Introdução à Administração Escolar**. 2ª edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

LEVISKY, D. **Adolescência e Violência**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 2 ed. SP: Cortez, 2005.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e Administração Escolar: curso básico**. 8ª edição. Brasília: INEP/MEC, 2007.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. In: **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Polígrafo da disciplina Gestão Escolar e Organização Curricular do Curso de Pós-graduação a Distância Especialização Lato-sensu em Gestão Educacional**. Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

NÉRICI, Imídeo G. **Lar, escola e educação**. São Paulo: Atlas, 1972.

OSÓRIO, Luiz Carlos. **Família Hoje**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

PARO, V. H. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PRADO, Danda. **O que é família**. 1 ed. São Paulo: Brasiliense, 1981. (Coleção Primeiros Passos).

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007a.

SANDER, B. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória de sua construção. **Revista Brasileira de Política e Administração da**

**Educação**, v. 23, n. 03, p. 421-447, set./dez. 2007b.

SCHNECKENBERG, M. **A relação entre política pública de reforma educacional e a gestão do cotidiano escolar**. In: \_\_\_\_\_ **Revista em Aberto: Gestão Escolar e Formação de Gestores**, n. 72, v.17, MEC, INEP, junho de 2000, p. 97-132. — *RIAC*, 35, Primavera, pp. 153-165.

TEIXEIRA, A. **Educação para a Democracia: introdução à administração escolar**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1997.

TEIXEIRA, A. **Natureza e função da Administração Escolar**. **Cadernos de Administração Escolar**, n.º 1. Salvador: ANPAE, 1964.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 14ª Ed. Papirus, 2002.

ZAGO, N. **Processo de escolarização nos meios populares – As contradições da obrigatoriedade escolar**. Em Nogueira, M.A; Romaneli, G, ZAGO, N. (Orgs). **Família e escola: Trajetória da escolarização em camadas médias e populares**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000 p. 17-43.