

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A GESTÃO ESCOLAR E O PROCESSO PARTICIPATIVO DA
FAMÍLIA NA ESCOLA: VISÃO DOS DIRETORES**

Daiane Faller

Sobradinho, RS, Brasil

2015

Daiane Faller

**A GESTÃO ESCOLAR E O PROCESSO PARTICIPATIVO DA
FAMÍLIA NA ESCOLA: VISÃO DOS DIRETORES.**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização 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. Dra. Maria Elizabete Londero Mousquer

Sobradinho, RS, Brasil

2015

Daiane Faller

**A GESTÃO ESCOLAR E O PROCESSO PARTICIPATIVO DA FAMÍLIA
NA ESCOLA: VISÃO DOS DIRETORES.**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**

Aprovado em 27 de novembro de 2015:

Maria Elizabete Londero Mousquer, Dr^a.(UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Claúdio Emelson Guimarães Dutra, Ms. (UFSM)

Micheli Daiani Hennicka, Ms. (UFSM)

Sobradinho, RS

2015

RESUMO

A GESTÃO ESCOLAR E O PROCESSO PARTICIPATIVO DA FAMÍLIA NA ESCOLA: VISÃO DOS DIRETORES

AUTORA: Daiane Faller

Orientadora: Maria Elizabete Londero Mousquer

A presente monografia intitulada “A gestão escolar e o processo participativo da família na escola: visão dos diretores”, cuja a finalidade geral foi identificar e analisar como se dá a participação da família na Gestão Escolar e no processo ensino e aprendizagem nas escolas municipais de Lagoa Bonita do Sul-RS. O estudo de caso teve como instrumento de coleta um questionário aplicado com os gestores das seis escolas públicas municipais do município. Por meio da leitura de diferentes autores, conhecedores destas questões, identificou-se que existem características diferenciadas e também uniformes quanto a Gestão Escolar democrática participativa. A participação ativa da família, constituiu-se como um elemento fundamental da educação, seja ela das séries iniciais às séries finais do Ensino Fundamental. Também se relaciona o processo de aprendizagem com a integração pais/alunos/escola, a participação da família como fator primordial no desenvolvimento no sucesso escolar do aluno. A pesquisa mostrou que nas escolas públicas municipais de Lagoa Bonita do Sul, a maioria das famílias participam da vida escolar de seus filhos e da gestão escolar, entretanto, isso não acontece em todas as escolas, os resultados apontaram disparidade na participação da comunidade escolar entre as escolas pesquisadas. Concluiu-se, que a educação necessita de maior empenho e atenção das famílias conjuntamente com os gestores escolares e professores. Alguns gestores mostraram usar proposta inovadora e diferenciada na forma de administrar e organizar sua função como gestor escolar. Cabe ao gestor escolar, criar formas de superação das dificuldades em relação à participação efetiva dos pais no ambiente escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Família; Aprendizagem.

ABSTRACT

**THE SCHOOL MANAGEMENT AND FAMILY
PARTICIPATORY PROCESS AT SCHOOL: VISION OF
DIRECTORS.**

Author: Daiane Faller

Advisor: Maria Elizabete Londero Mousquer

This monograph entitled "The school management and family participatory process at school: vision of the directors", whose general purpose was to identify and analyze how is the family participation in school management and the teaching and learning at municipal schools in Lagoa Bonita do Sul-RS. The case study was collected through a questionnaire with the managers of the six public schools in the city municipality. Through reading different authors, knowledgeable of these issues, it was identified that there are differentiated characteristics as well as uniform characteristics as participatory democratic school management. The active participation of the family, was established as a fundamental element of education, whether of lower grades to upper grades of elementary school. Also relates the learning process by integrating parents / students / school, the family participation as a prime factor in developing the school student success. The research has shown that the public schools in Lagoa Bonita do Sul, most families participate in the school life of their children and the school management, however, this does not happen in all schools, the results showed disparity in the participation of the school community between schools surveyed. It was concluded that education needs more effort and attention of families together with the school managers and teachers. Some managers showed use innovative and differentiated proposal in way to manage and organize your role as a school manager. It is up to the school manager, create ways to overcome the difficulties regarding the effective participation of parents in the school environment.

Keywords: School management; Family; Learning.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Considerações iniciais.....	5
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo Geral	6
1.2.2 Objetivos Específicos	6
1.3 Justificativa.....	6
1.4 Metodologia	7
1.5 Estrutura do trabalho	8
2 AS DIFERENTES CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR.....	10
2.1 Concepção de Gestão Escolar e de Administração.....	10
2.2 Gestão Democrática na escola	15
2.3 Participação da família na escola	17
3 PANORAMA DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE LAGOA BONITA DO SUL/RS ..	20
3.1 Caracterização das escolas pesquisadas	20
4 ANÁLISE DO RESULTADO DA PESQUISA	23
4.1 Principais desafios do Gestor Escolar na atualidade	23
4.2 Participação da família no contexto escolar	25
4.3 A Gestão Democrática e a Relação da Comunidade no processo educacional.....	27
4.4 Ações para integrar a Comunidade Escolar	30
4.5 Participação ativa das famílias no educandário, tendo em vista a aprendizagem do aluno	31
5 CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE.....	41
Apêndice A – Questionário de pesquisa aplicada com os gestores escolares.....	42

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais

A sociedade contemporânea está em constantes transformações. Na escola os impactos das políticas econômicas, culturais e sociais, bem como das políticas educacionais, muitas vezes desenvolvidas sem planejamento e participação de profissionais habilitados, veem prejudicando o processo de ensino e aprendizado. Nesse contexto, surge o gestor escolar como solução para desenvolver formas de integração pais/alunos/professores no processo ensino-aprendizagem.

Escolheu-se este tema pela crescente reclamação dos profissionais de educação, com relação à falta de participação dos pais na vida escolar dos filhos. Pais que não se preocupam com o conhecimento e a aprendizagem dos filhos, dos quais se espera uma participação contributiva em vez de críticas destrutivas à escola e ao processo ensino-aprendizagem.

Muito se tem falado sobre a gestão democrática e participativa e de seus benefícios para a escola e para os alunos, entretanto não é conhecida a realidade desse tema no município de Lagoa Bonita do Sul/RS. Neste município os diretores são escolhidos pela administração municipal, a cada troca de gestão política do município. A pesquisa procura saber o que pensam os diretores sobre a gestão democrática e participativa nas seis escolas pesquisadas, as dificuldades que eles enfrentam no dia a dia escolar, bem como quais estratégias usam para trazer a família para escola. Procura, também, saber se a participação da família na vida escolar do aluno tem influência no processo ensino-aprendizagem.

Desta maneira, a pesquisa poderá contribuir com estudos sobre a participação da família no ambiente escolar e a importância da participação dos pais no cotidiano do filho e da escola, ressaltando a importância de uma gestão escolar democrática e participativa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar como se dá a participação da família na Gestão Escolar e no processo ensino e aprendizagem nas escolas municipais de Lagoa Bonita do Sul-RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o entendimento dos diretores sobre gestão democrática nas escolas públicas municipais;
- b) Investigar os principais desafios dos gestores escolares das escolas municipais de Lagoa Bonita do Sul, RS;
- c) Compreender a visão dos diretores sobre a participação da família na escola durante o processo ensino-aprendizagem.

1.3 Justificativa

A proposta de pesquisa intitulada “A gestão escolar e o processo participativo da família na escola: visão dos diretores” justifica-se pela necessidade de saber a visão dos diretores das seis escolas municipais, do município de Lagoa Bonita do Sul, sobre a gestão escolar democrática e participativa. Ressalta-se a importância do envolvimento da comunidade nas decisões da escola e como se dá essa relação

e as possíveis influências entre pais/alunos/professores, no processo ensino-aprendizagem.

1.4 Metodologia

A pesquisa intitulada “A gestão escolar e o processo participativo da família na escola: visão dos diretores” onde o objetivo foi de investigar a realidade sobre a gestão democrática nas escolas e a participação das famílias visando a melhoria da qualidade do ensino. A pesquisa é um estudo de caso de abordagem qualitativa e de objetivos exploratória e descritiva. Os dados foram coletados através da aplicação de um questionário pré-estruturado contendo cinco questões, sendo quatro abertas e uma fechada. A aplicação do questionário foi realizada no mês de agosto de 2015, com os gestores das seis escolas públicas municipais do município de Lagoa Bonita do Sul, RS. Com a finalidade de responder ao problema foram descritos e analisados os dados coletados através do questionário e apresentados os resultados através de relatório descritivo sob a forma de narrativa, juntamente com as informações coletadas.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionário pré-estruturado contendo cinco questões, sendo quatro abertas e uma fechada, com os gestores da rede municipal de ensino do município. O questionário é um instrumento de coleta de dados aplicado em pesquisa de abordagem qualitativa como o estudo de caso (GIL, 2009). Buscou-se saber se existe a participação das famílias nas escolas, como ela ocorre, e qual a influência destas no processo ensino/aprendizagem. Responderam ao questionário os seis gestores das seis escolas municipais do município. Todas as seis escolas municipais localizam-se na área rural do município.

Para manter o anonimato dos gestores respondentes a pesquisa omitiu o nome e a escola na qual trabalha o gestor. Os gestores foram designados por letras (A, B, C, D, E, F) e as escolas por números de um a seis (1, 2, 3, 4, 5, 6).

Após receber os questionários respondidos, as respostas dos diretores foram agrupadas de acordo com suas características, procurando mostrar nas diferentes respostas, as semelhanças e as diferenças, características das pesquisas sociais. Após a descrição realizou-se a interpretação frente ao referencial teórico, buscando responder ao problema da pesquisa.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho de conclusão de curso está estruturado em capítulos e subtítulos, sendo o primeiro a Introdução onde se expõem o tema, o problema da pesquisa, os objetivos a justificativa, metodologia de pesquisa de forma resumida e a estruturação do trabalho.

No segundo capítulo inicia o Referencial Teórico que através de diferentes autores descreve as diferentes concepções de gestão escolar, a diferença entre Gestão Escolar e Administração, a Gestão Democrática na escola e a Participação da família na escola.

O terceiro capítulo aborda o panorama das escolas municipais de Lagoa Bonita do Sul e suas características. O quarto capítulo descreve e analisa os resultados da pesquisa, realizada com os seis gestores através da abordagem dos Principais desafios do Gestor Escolar na atualidade, da Participação da família no contexto escolar, da Gestão Democrática. Também apresenta a Relação da Comunidade no processo educacional, as Ações para integrar a Comunidade Escolar e a Participação ativa das famílias no educandário, tendo em vista a aprendizagem do aluno.

A Conclusão, no quinto capítulo atinge os objetivos geral e específicos obtidos através da coleta de dados e responde ao problema da pesquisa que era saber sobre “A participação da família na escola melhora a gestão escolar, e influencia no processo ensino-aprendizagem? O que pensam os diretores das escolas municipais do município de Lagoa Bonita do Sul, RS?”. E por fim, as

Referências Bibliográficas mostram os autores e textos utilizados no referencial teórico para aprimorar o conhecimento sobre o tema.

2 AS DIFERENTES CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR

2.1 Concepção de Gestão Escolar e de Administração

A história da educação mostra que administrar tinha o sentido de subordinação, onde o diretor era o chefe supremo das decisões. Anísio Teixeira mudou esta concepção de administração ao analisar as mudanças sociais, onde a escola passou a atender diferentes classes sociais que buscavam na escola fins diferenciados o aluno deveria ser o objetivo central. Esta nova visão rompeu com o formato de administração empresarial empregado à administração escolar.

Embora alguma coisa possa ser aprendida pelo administrador escolar de toda a complexa ciência do administrador de empresa de bens materiais de consumo, o espírito de uma e outra administração são de certo modo até opostos. Em educação, o alvo supremo é o educando a que tudo mais está subordinado; na empresa, o alvo supremo é o produto material, a que tudo mais está subordinado. Nesta, a humanização do trabalho é a correção do processo de trabalho, na educação o processo é absolutamente humano e a correção um certo esforço relativo pela aceitação de condições organizatórias e coletivas aceitáveis. São, assim, as duas administrações polarmente opostas (TEIXEIRA, 1964, p. 15 apud DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 271).

A partir de Teixeira, muitos autores iniciaram seus estudos sobre uma nova forma de administrar a educação/escola. Segundo as autoras, Arroyo, em 1979 buscou “[...] encontrar mecanismos que gerem um processo de democratização das estruturas educacionais através da participação popular [...]” dando novo significado a função do administrador escolar pelo viés da participação da comunidade em uma escola com objetivo social (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 272).

Neste sentido, embora na literatura administração e gestão sejam sinônimos, para a escola historicamente assumiu significados diferentes. A diferença entre administração escolar e gestão escolar está nas estratégias administrativas e nos objetivos da administração escolar. Na Administração escolar o diretor tinha o objetivo focado nos bens, nas coisas e as pessoas obedeciam a hierarquia administrativa, baseada nas teorias administrativas empresariais, já na gestão escolar o foco está no aluno, que é a finalidade da educação. A escola é para ele, o aluno, os bens móveis e imóveis, as metodologias, e os demais recursos materiais e

humanos são instrumentos que fazem da escola um local democrático e participativo.

Na gestão democrática e participativa e presença da comunidade escolar principalmente da família tem sentido, pois a gestão deve ser exercida pelos interessados com a intermediação do Estado, representado pelo gestor.

A família no contexto escolar apresenta grande ligação com os gestores escolares e porque não dizer que a gestão escolar de um educandário, influência diretamente na participação ativa de todos os envolvidos no processo ensino/aprendizagem.

Na escola, 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 do 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. (LÜCK, 2009, p. 17).

Para Luck (2001, p.16) o diretor de uma escola “é um gestor da dinâmica social”, ele mobiliza, organiza e conduz a comunidade escolar como se fosse um maestro conduzindo a orquestra. Ele articula, negocia com os diversos sujeitos, forças que compõem a sua área de atuação, com a finalidade de unir, congregar e conseguir a unidade para bem gerir o ambiente escolar a fim de atingir os objetivos que é a “promoção segura da formação de seus alunos”.

Para Luck (2001) atualmente as escolas necessitam de gestores que sejam líderes com habilidade para atuar junto aos professores e colaboradores para ouvi-los, saber o que pensam, destinar atividades e compartilhar as tarefas de gestão.

A educação em sua complexidade e responsabilidade caracteriza-se também pelo dinamismo, organização e sistematização. Assim, pode-se afirmar que, além do envolvimento diário de professores, gestores e funcionários, deve-se oportunizar a participação de toda comunidade escolar, para que conjuntamente, sejam tomadas as medidas e decisões necessárias para que o processo ensino/aprendizagem tenha bons resultados. Em muitas situações ainda pode ocorrer à hierarquização do poder onde, não há abertura para que se desencadeie a democratização da gestão escolar (SAVIANI, 1983).

[...] assim como para se endireitar uma vara que se encontra torta não basta colocá-la na posição correta, mas, é necessário curvá-la do lado oposto, assim também, no embate ideológico não basta anunciar a concepção correta para que os desvios sejam corrigidos; é necessário abalar as certezas, desautorizar o senso comum. E para isso nada melhor do que

demonstrar a falsidade daquilo que tido como obviamente verdadeiro demonstrando ao mesmo tempo a verdade daquilo que é tido como obviamente falso. (SAVIANI, 1983, p 63).

Ao analisar a descentralização da gestão escolar, mudando da gestão individual para a democrática e participativa, percebe-se que depende exclusivamente dos envolvidos no processo e no sistema educacional escolar. As mudanças necessárias para uma gestão democrática e participativa requerem mudanças de paradigmas e ideologias de gestão, para que haja maior participação da comunidade escolar nas decisões administrativas e pedagógicas (SAVIANI, 1983).

Muito se debate sobre a questão da participação das famílias na escola e no processo ensino/aprendizagem. Sabe-se que a educação inicial da criança é estabelecida pela própria família, ou seja, principalmente pela mãe e pelo pai. Desta maneira, se obtém um maior e melhor desenvolvimento no processo ensino/aprendizagem, sendo que o maior beneficiado é o educando.

Na atualidade, as famílias em sua quase totalidade, incumbem a escola pela educação de seus filhos, isto é, reflete o papel de mãe e pai sobre os professores, suprindo-lhes essa ausência. Neste sentido, os professores necessitam trabalhar questões da educação de valores e respeito, o qual seria de incumbência da família. Fazendo necessário inicialmente o papel da família para então ensinar conceitos e conhecimentos.

Estudos atuais sobre o fracasso escolar apontam o fracasso da família como uma de suas causas principais. Muitos educadores afirmam que a falência da família é um fenômeno ou um problema contemporâneo e alegam, principalmente, que os pais já não sabem como educar seus filhos [...]. (BOSSA, 2002, p. 46).

A família não pode pensar a instituição da qual seu filho está inserido, de forma isolada, responsabilizando-a em sua totalidade na educação e no futuro dos indivíduos. A responsabilidade deverá ser compartilhada, onde exista um elo de cooperação, permitindo que ambos, escola/família exerçam suas funções com autonomia e respeito mútuo. “Se a escola é uma instituição pública da qual os pais dos alunos fazem parte, este deve poder participar nas tomadas de decisão em relação aos objetivos educacionais, à prioridade e às metas do projeto educativo” (NOGUEIRA, 1999, p. 15).

Porém, não somente a escola, mas os pais necessitam repensar seu papel na formação de seus filhos, envolvendo-se nas atividades que ocorrem no interior da

instituição de ensino, contribuindo assim, com o processo ensino/aprendizagem. “Tudo o que ocorre numa família tem um significado. Nossas ações refletem nossos modos de pensar, nossos sentimentos, nossas ambiguidades, nossas possibilidades no momento, nossas limitações” (SZIMANSKI, 2001, p. 48).

Tendo em vista, que a família é o alicerce do desenvolvimento e formação do sujeito e independentemente de condições socioculturais a família sempre deverá educar seus filhos, oferecendo-lhes condições para que estes se tornem indivíduos e possam viver em sociedade.

[...] a família também é responsável pela aprendizagem da criança, já que os pais são os primeiros ensinantes e as atitudes destes frente às emergências de autoria, se repetidas constantemente, irão determinar a modalidade de aprendizagem dos filhos. (FERNANDES, 2001, p. 42).

Assim sendo, a família e escola estão assumindo e dividindo responsabilidades, esforços, para que assim possam obter resultados positivos, educar deve ser uma função conjunta de escola e pais, cada um de seu modo.

[...] os aprendizes se ajudam uns aos outros a aprender, trocando saberes, vivências, significados, culturas. Trocando questionamentos seus, de seu tempo cultural, trocando incertezas, perguntas, mais do que respostas, talvez, mas trocando. (ARROYO, 2000, p. 166).

Percebe-se que a interação entre essas duas importantes instituições “família-escola” se faz urgente e necessária. Só assim, ambas conhecerão suas realidades bem como suas limitações, encontrando junto o caminho a ser trilhado, para obter o entrosamento em todas as atividades e conseqüentemente, alcançar o sucesso no âmbito educacional, ou seja, para educandos e educadores. Somente uma educação mais participativa em todos os seguimentos, poderá ser uma poderosa forma de promover o melhor para filhos e/ou alunos, alcançando o objetivo principal: a educação e a formação de um cidadão crítico e responsável, aberto ao convívio em sociedade.

Historicamente, a escola era administrada como uma empresa. O administrador baseava-se nas teorias da administração com fundamentação capitalista, onde a empresa é destinada a produzir com custos reduzidos e para gerar lucro. Não levavam em consideração as peculiaridades da escola cujo objetivo principal é a formação do aluno cidadão. Segundo Dourado, Programa Profuncionário (BRASIL, 2006, p. 23) “Os termos “gestão da educação” e

“administração da educação” são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos”, vejamos:

Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa, outras vezes apresenta-se como sinônimo de gerência numa conotação neotecnicista dessa prática e, em muitos outros momentos, gestão aparece como uma “nova” alternativa para o processo político-administrativo da educação. (BRASIL, 2006, p. 23).

Conforme Dourado, a gestão da educação é “o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada” (BORDIGNON; GRACINDO, 2001, p. 147 apud BRASIL, 2006, p. 23).

Para Sander (2001) o princípio da mudança para a gestão participativa e democrática da educação ocorreu com a democratização do Brasil, a partir da Constituição Federal de 1988 e pelo envolvimento de muitos estudiosos.

No campo específico da política e da administração da educação, a fase da construção democrática das últimas décadas é testemunha de um rico processo de aprendizagem e amadurecimento para os estudiosos e especialistas em nossas universidades e sistemas de ensino. Houve nessa fase um significativo esforço crítico para avaliar a experiência brasileira de organização e administração do ensino e para ensaiar novas perspectivas teóricas e novas práticas de gestão da educação no Brasil. As últimas décadas também são testemunhas de um intenso debate sobre os fundamentos epistemológicos das nossas teorias e práticas de organização e administração educacional. (SANDER, 2001, p. 8).

O autor lembra que alguns temas, foram relevantes para que se chegasse a gestão democrática e participativa nas escolas públicas do Brasil e referência Freire como o autor de dois estudos importantes para essas mudanças, a pedagogia do oprimido e a pedagogia da autonomia.

[...] Efetivamente, todos os que nos dedicamos ao estudo e à prática da educação e sua administração aprendemos com as perspectivas de administração educacional como ato pedagógico ou ato acadêmico mais do que simplesmente um ato econômico ou empresarial concebido à luz das teorias clássicas de administração adotadas no mundo dos negócios. Todos aprendemos com as perspectivas de administração da educação que enfatizam a dimensão política sobre a dimensão puramente burocrática. Todos aprendemos com os estudos sobre a importância da efetividade política e da relevância cultural das políticas públicas e dos paradigmas de administração educacional adotados historicamente no Brasil. Todos aprendemos com o estudo e as experiências de descentralização e gestão local da educação. Todos aprendemos com os estudos e debates sobre a gestão democrática da educação e com as experiências de eleição e nomeação dos diretores de escola e reitores de universidades. [...]. (SANDER, 2001, p. 8).

A gestão escolar individualista baseada nas teorias de administração empresarial, na autoridade individual do administrador. Sendo o liberalismo uma forma de individualismo que não admite o compartilhamento da gestão, a colaboração entre os envolvidos na atividade.

Nesse sentido, percebe-se que houve uma longa e difícil caminhada para a conquista da gestão democrática e participativa na educação pública brasileira.

2.2 Gestão Democrática na escola

Ao analisar a descentralização da gestão escolar, com a introdução da gestão democrática participativa percebe-se que essa nova forma de gestão escolar, com a participação da comunidade escolar, necessita mudanças de paradigmas e ideologias de gestão, onde se requer maior participação de todas as pessoas diretamente ligadas ao educandário, para que a tomada de decisões seja coletiva.

Desse modo, a construção da gestão democrática passa pela garantia de alguns princípios fundamentais, quais sejam: a participação política; a gratuidade do ensino; a universalização da educação básica; a coordenação, planejamento e a descentralização dos processos de decisão e de execução e o fortalecimento das unidades escolares; a operação dos conselhos municipais de educação, enquanto instância de consulta, articulação com a sociedade e deliberação em matérias educacionais; o financiamento da educação; a elaboração coletiva de diretrizes gerais, definindo uma base comum para a ação e a formação dos trabalhadores em educação e a exigência de planos de carreira que propiciem condições dignas de trabalho. (BRASIL, 2006, p. 37).

O gestor escolar democrático é um servidor da escola, professor ou funcionário, eleito de forma democrática. “O gestor escolar tem um papel primordial no funcionamento da escola. A sua atuação pode determinar a qualidade do desenvolvimento dos trabalhos administrativos e pedagógicos no interior do estabelecimento em que atua” (PACHECO; CERQUEIRA 2009, p. 32). Para os autores o gestor escolar deve conhecer a legislação relacionada a sua atividade.

O diretor, hoje, é um desafio para grandes, uma tarefa para educadores compromissados, uma função humana gratificante, mas terrível e difícil, dadas as condições em que ocorre. Ele, em qualquer contexto, principalmente nas escolas da periferia das grandes cidades, isoladas, distantes, convivendo diuturnamente com a violência, depredação do edifício escolar e com uma clientela carente à qual se negam os mais elementares direitos humanos e sociais [...]. (SANTOS, 2002, p. 75).

A gestão democrática e participativa requer a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Pacheco e Cerqueira (2009) afirmam que:

[...] para que haja a participação efetiva dos membros da comunidade escolar, é necessário que o gestor, em parceria com o conselho escolar crie um ambiente propício, que estimule trabalhos conjuntos, que considere igualmente todos os setores, coordenando os esforços de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais envolvidos no processo educacional. A gestão escolar participativa não se refere apenas à democratização interna dos processos decisórios na e/ou da escola, mas também ao fortalecimento da escola enquanto tal. (PACHECO; CERQUEIRA, 2009, p. 81-82).

Temos a necessidade de cada vez mais, o “diretor” estar preparado para trabalhar com essas questões e ou problemas. Assim, percebe-se o gestor educacional hoje, como um mediador frente as diferentes situações e realidades. Considera-se também, que o gestor escolar, deve manter sempre em sua prática alguns valores como a ética, o respeito, a confiança e principalmente a parceria, ou seja, estar disposto a receber todas as ideias vindas dos diferentes segmentos escolares e ou comunidade escolar¹.

A gestão, numa concepção democrática, efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania. (BRASIL, 2006, p. 30).

Sendo assim, o sistema gestor do campo educativo é de importância coletiva da equipe escolar, chefiado pelo gestor responsável, e está voltado para a aquisição de um princípio constitucional diferente da educação nacional que se resume em comprovar garantir o padrão de qualidade. Pode-se transformar o conhecimento de gestão democrática, também, para o emaranhado dos locais/estabelecimentos e não somente para as instituições públicas como prevê o artigo 14 da LDB/96.

A gestão democrática atuando como advento do sistema de educação nacional, assistência obrigatória em instituições escolares de origem pública, é o modelo oblíquo, participativo com que o grupo educacional se certifica para fazer prevalecer um projeto sistemático pedagógico de qualidade extrema e feito para que nasçam “cidadãos ativos na sociedade”, participantes do cotidiano social e apresentados como profissionais compromissados.

¹ Todos os professores são gestores de acordo com a concepção democrática, entretanto para esta pesquisa, somente aqueles que estão desempenhando a função de administrativa são considerados gestores.

A primeira consequência dessa legislação é um objeto de discussão comparável por parte do gestor. Resume-se em colaborar com o que está citado na LDB/96, art. 5º, I e II, e se responsabilizar, no mesmo artigo com o inciso III: “I – recensear a população em idade escolar para o ensino fundamental, e os jovens e adultos que a ele não tiverem acesso; II – fazer-lhes a chamada pública; [...]”.

O inciso III está tratando diretamente do papel do gestor da escola dentro dela, pois fala de: “[...] III – zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela frequência à escola; [...]”.

Esse inciso é de tanta importância que, no artigo 12, ele é novamente citado/retomado nos incisos VII e VIII. O inciso VII obriga os responsáveis pela gestão escolar a “[...] II – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica; [...]”.

2.3 Participação da família na escola

Muito se debate sobre a questão da participação das famílias no processo ensino/aprendizagem. Sabemos que a educação inicial da criança é estabelecida pela própria família, ou seja, principalmente pelo pai e pela mãe. Desta maneira, se obtém um maior e melhor desenvolvimento no processo ensino/aprendizagem, sendo o maior beneficiado, o educando.

A interação com a família é o ponto mais importante, se não único, para se manter e preservar um aluno na escola. Os responsáveis são obrigados a matricular seus filhos em uma instituição de ensino. Essa obrigação está vigente desde a Constituição até no Código Penal passando pela LDB/96 e pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). A escola tem grande responsabilidade nessa relação, sempre se importando e correndo atrás das coisas que podem auxiliar no processo de permanência do aluno e auxílio à família.

Já a gestão democrática da educação é por determinação da Constituição Federal de 1988 (CF/88), em seu art. 37 regida pelos princípios da Administração Pública: “princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. (BRASIL, 1988). Entre outros princípios da gestão democrática e participativa como a autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para um processo de decisão baseado

na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade, enquanto sociedade democrática. Por esse motivo a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta/sólida (FERREIRA, 2009).

A gestão apresenta característica paternal e faz com que a cidadania, em nosso país, esteja em gradativo crescimento, também nossos sistemas de ensino e nossas instituições escolares. A escola afirma-se como espaço de construção democrático, sempre respeitando o caráter da escola como local extremo de ensino/aprendizagem. E nas mais variadas gestões que regem o ensino no país, o mais preparado é o sistema que segue as normas e se enquadra no sistema padrão previsto em lei, que rege esse comportamento no Brasil (FERREIRA, 2009).

Observa-se, atualmente, que as famílias em quase sua totalidade, responsabilizam a escola pela educação de seus filhos, isto se reflete no papel de mãe e pai sobre os professores, suprimindo-lhes a ausência dos mesmos. Neste sentido, os professores necessitam trabalhar questões de educação de valores e respeito, o qual seria de incumbência da família. Portanto hoje, faz-se inicialmente o papel da família para então ensinarmos conceitos e conhecimentos (BOSSA, 2002)..

Estudos atuais sobre o fracasso escolar apontam o fracasso da família como uma de suas causas principais. Muitos educadores afirmam que a falência da família é um fenômeno ou um problema contemporâneo e alegam, principalmente, que os pais já não sabem como educar seus filhos [...]. (BOSSA, 2002, p. 46).

Neste sentido, a família não pode pensar a instituição da qual seu filho está inserido, de forma isolada, responsabilizando-a em sua totalidade na educação e no futuro dos indivíduos. A responsabilidade deverá ser compartilhada, onde exista um elo de cooperação, permitindo que ambos, escola/família exerçam suas funções com autonomia e respeito mútuo.

Se a escola é uma instituição pública da qual os pais dos alunos fazem parte, este deve poder participar de tomadas de decisão em relação aos objetivos educacionais, à prioridade e às metas do projeto educativo. (NOGUEIRA, 1999, p. 15).

Vale ressaltar que ambos, escola e família são responsáveis pela formação da pessoa e do cidadão, porém assumem diferentes funções relacionadas aos objetivos, conteúdos, ações e saberes, formas de educar, comportamentos, cultura e valores. Com isso, a escola necessita repensar suas práticas tendo em vista a maior

participação das famílias. Porém, não somente a escola, mas os pais necessitam repensar seu papel na formação de seus filhos, envolvendo-se nas atividades que ocorrem no interior da instituição de ensino, contribuindo assim, no processo ensino/aprendizagem.

Para (Szimanski, (2001, p.48) “tudo o que ocorre numa família tem um significado. Nossas ações refletem nossos modos de pensar, nossos sentimentos, nossas ambiguidades, nossas possibilidades no momento nossas limitações”. Tendo em vista, que a família é o alicerce do desenvolvimento e formação do sujeito e independentemente de condições socioculturais a família sempre deverá educar seus filhos, oferecendo-lhes condições para que estes se tornem indivíduos e possam viver em sociedade.

Assim, como diz Içami Tiba (2010, p. 189) “numa casa onde o pai diz vinho e a mãe diz água, o filho desanda”, ou seja, ambos deverão trabalhar juntos para que seu filho aprenda desde cedo a diferença do sim e do não, não transgredindo regras impostas pela família, tão pouco, futuramente no convívio escolar e sucessivamente na sociedade. É por meio da socialização inicialmente, que a criança irá congrega modelos de interações para o convívio, além de agregar valores morais e éticos.

Assim sendo, escola e família assumindo suas responsabilidades e dividindo esforços na construção moral, intelectual e aprendizagem do educando, poderão obter resultados positivos, tendo em vista que educar é função de todos, juntos. Cada um deverá estabelecer relações específicas, cada uma à sua maneira e também ao seu tempo, sendo que a função de um inicia quando termina a da outra. Ambos deverão apoiar-se, sendo meios de sustentação e referência existencial.

3 PANORAMA DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE LAGOA BONITA DO SUL/RS

3.1 Caracterização das escolas pesquisadas

No município de Lagoa Bonita do Sul, a rede municipal de ensino é constituída por seis escolas, sendo uma situada na área urbana e as demais na área rural do município.

A **escola 1**, participante da pesquisa, consiste em um estabelecimento da rede municipal de ensino, situada na área urbana do município de Lagoa Bonita do Sul/RS. A instituição oferece a modalidade de Educação Infantil com as seguintes turmas: Maternal 1 e 2, Jardim, Pré A e Pré B. A instituição possui seis salas de aula, uma sala de direção, uma cozinha, um refeitório, duas salas de brinquedos, três banheiros e cada sala possui TV, brinquedos e livros diversos.

Os alunos matriculados na escola provem da zona rural e urbana do município utilizando, na sua maioria, o transporte escolar para acesso à escola, que funciona nos turnos manhã e tarde, totalizando cinquenta e três alunos, oito professores, uma secretária, uma diretora e três serventes. Em toda estrutura física e material da escola, no que se refere à parte mobiliária, estão em boas condições.

A **escola 2** pesquisada, consiste em um estabelecimento da rede municipal de ensino, situada na área rural do município de Lagoa Bonita do Sul/RS. A instituição oferece as modalidades de ensino fundamental com alunos de pré A a 9º ano, participa do Programa Mais Educação e Arise. Possui uma Sala de Recursos para os alunos com necessidades especiais, totalizando cento e sessenta e três alunos e vinte dois trabalhadores em educação, entre eles gestores, professores e funcionários. A escola possui nove salas de aulas, uma sala de recurso, uma sala dos professores, uma sala direção, uma biblioteca e sala de vídeo, um tele centro, seis banheiro, um pátio grande, uma quadra de esportes, uma cozinha e uma sala de matérias. Os alunos matriculados na escola provêm da zona urbana e rural do município utilizando, na sua maioria, o transporte escolar para acesso à escola, que

funciona nos turnos manhã e tarde incluindo alguns alunos com necessidades educacionais especiais em sua classe regular.

Em toda estrutura física e material da escola, apesar de alguns setores possuírem um tempo maior de uso, no que se refere à parte mobiliária, estão em boas condições. No que concerne ao material didático, a escola possui livros, jogos, computadores, copiadora, televisor, vídeo, DVD, projetor (*data show*), cartazes e mapas tudo em condições de uso. Esses materiais são adquiridos com a verba do município.

A **escola 3** pesquisada, consiste em um estabelecimento da rede municipal de ensino, situada na área rural do município de Lagoa Bonita do Sul/RS. A instituição oferece as modalidades de ensino fundamental com alunos de pré 1º a 5º ano multisseriada, totalizando vinte e oito alunos e quatro trabalhadores em educação, entre eles gestores, professores e funcionários. Os alunos matriculados na escola provêm da zona rural do município utilizando, na sua maioria, o transporte escolar para acesso à escola, que funciona nos turnos tarde. A escola possui seis salas de aula, uma sala para direção, uma cozinha, três banheiros, um refeitório, uma biblioteca e sala de vídeo.

Em toda estrutura física e material da escola, apesar de alguns setores possuírem um tempo maior de uso, no que se refere à parte mobiliária, estão em boas condições. No que concerne ao material didático, a escola possui livros, jogos, um computador, copiadora, televisor, vídeo, DVD, tudo em condições de uso. Esses materiais são adquiridos com a verba do município.

A **escola 4** pesquisada, consiste em um estabelecimento da rede municipal de ensino, situada na área rural do município de Lagoa Bonita do Sul/RS. A instituição oferece as modalidades de ensino fundamental com alunos de pré 1º a 5º ano multisseriada, totalizando vinte e quatro alunos e quatro trabalhadores em educação, entre eles gestores, professores e funcionários. Os alunos matriculados na escola provêm da zona rural do município utilizando, na maioria, o transporte escolar para acesso à escola, que funciona nos turnos tarde. A escola possui três salas de aula, uma sala para direção, uma cozinha, dois banheiros, um refeitório, uma biblioteca e sala de vídeo.

Em toda estrutura física e material da escola, no que se refere à parte mobiliária, estão em boas condições. No que concerne ao material didático, a escola

possui livros, jogos, um computador, copiadora, televisor, vídeo, DVD, tudo em condições de uso. Esses materiais são adquiridos com a verba do município.

A **escola 5** pesquisada, consiste em um estabelecimento da rede municipal de ensino, situada na área rural do município de Lagoa Bonita do Sul/RS. A instituição oferece as modalidades de ensino fundamental com alunos de pré 1º a 5º ano multisseriada, totalizando treze alunos, três trabalhadores em educação, entre eles gestores, professores e funcionários. Os alunos matriculados na escola provêm da zona rural do município utilizando, na maioria o transporte escolar para acesso à escola, que funciona nos turnos tarde. A escola possui duas salas de aula, uma direção, uma cozinha, dois banheiros, um refeitório, uma biblioteca e sala de vídeo.

Em toda estrutura física e material da escola, no que se refere à parte mobiliária, é de boas condições. No que concerne ao material didático, a escola possui livros, jogos, um computador, copiadora, televisor, vídeo, DVD, tudo em condições de uso. Esses materiais são adquiridos com a verba do município.

A **escola 6** pesquisada, consiste em um estabelecimento da rede municipal de ensino, situada na área rural do município de Lagoa Bonita do Sul/RS. A instituição oferece as modalidades de ensino fundamental com alunos de pré 1º a 5º ano multisseriada, totalizando seis alunos e dois trabalhadores em educação, entre eles gestores, professores e funcionários. Os alunos matriculados na escola provêm da zona rural do município utilizando, na maioria, o transporte escolar para acesso à escola, que funciona nos turnos tarde. A escola possui uma sala de aula, uma direção, uma cozinha, dois banheiros, um refeitório, uma secretária.

Em toda estrutura física e material da escola, no que se refere à parte mobiliária, é de boas condições. No que concerne ao material didático, a escola possui livros, jogos, um computador, copiadora, televisor, vídeo, DVD, tudo em condições de uso. Esses materiais são adquiridos com a verba do município.

4 ANÁLISE DO RESULTADO DA PESQUISA

Neste capítulo procurar-se-á analisar os dados coletados, referentes ao questionário aplicado em seis escolas municipais de Lagoa Bonita do Sul/RS. O mesmo apresenta questões pertinentes ao tema da monografia intitulada “A gestão escolar e o processo participativo da família na escola: visão dos diretores”.

Desta maneira, foi analisado os aspectos dos principais desafios do gestor escolar na atualidade, índices de participação ativa das famílias no contexto escolar, a relação gestão democrática e a participação pais/alunos/professores no processo educacional, bem como na melhoria e na qualidade da aprendizagem dos alunos, buscando saber também, quais atividades/ações o educandário desenvolve objetivando a maior integração e participação das famílias no ambiente escolar .

Para finalizar o capítulo aborda-se como o Gestor Escolar considera a participação ativa das famílias no educandário tendo em vista a aprendizagem do aluno. Assim, destaca-se os resultados da pesquisa descritos a seguir.

4.1 Principais desafios do Gestor Escolar na atualidade

Quando questionados sobre os desafios do gestor escolas na atualidade, obteve-se, as seguintes respostas.

ESCOLA 1: Compreender os processos de reformas que vão ocorrendo em nossas escolas e se adaptar as mudanças que surgem na sociedade.

ESCOLA 2: Lidar com conflitos frequentes em diferentes âmbitos na escola; Trazer os pais para que conjuntamente com a escola sejam parceiras no processo ensino/aprendizagem; Planejar ações onde todos sejam ouvidos e também onde todos sejam atendidos.

ESCOLA 3: Constante adaptação dos Planos de Estudo às exigências da era contemporânea; Manter o interesse dos educandos voltados para as aulas, uma vez que nossas escolas não dispõem do vasto aparato tecnológico que existe fora do ambiente escolar; Elevar o moral da equipe diante das dificuldades (financeiras,

didáticas, morais) que o Magistério enfrenta; Busca de recursos para melhorias estruturais para a escola e conseqüente melhora das aulas; Indisciplina; Omissão da família que, muitas vezes, impõe a formação integral do educando como responsabilidade única e exclusiva da escola; Pouca participação dos pais no cotidiano escolar.

ESCOLA 4: Mobilizar pais e comunidade a participar de atividades na escola, pois cada vez mais os pais dizem que tem compromissos e não conseguem participar da vida escolar de seus filhos, deixando compromisso para os professores.

ESCOLA 5: Estar a frente da comunidade escolar é um desafio muito grande, mas o principal é fazer todos os envolvidos perceberem que fazemos parte de uma equipe e que precisamos de ética, compromisso e responsabilidade com a escola, a comunidade, colegas e principalmente com as crianças em prol de uma educação de qualidade.

ESCOLA 6: Acredito que sejam muitos os desafios, talvez alguns casos o maior desafio é conseguir a colaboração de todos os membros de uma instituição, pois o gestor sozinho não consegue resolver tudo, ele precisa da ajuda de todos para alcançar todos os objetivos.

Todas escolas acreditam que na atualidade existem muitos desafios para um Gestor Escolar enfrentar no seu trabalho pedagógico. Sendo que o maior deles (desafio) é fazer com que a comunidade e a família participam das atividades realizadas na escola e das reuniões, da vida do seu filho para que todos trabalhem juntos em busca de uma educação de qualidade e uma gestão democrática.

Fica claro que uma Gestão Escolar quando se caracteriza por ser de caráter democrático e participativo, poderá atingir um índice considerável na participação dos pais no contexto escolar. E, para que isso realmente se efetive, há a necessidade de buscar a participação expressiva dos pais, por exemplo, na formulação do Projeto Político Pedagógico da escola, para que estejam interessados de tudo que acontece no educandário bem como, assumam a responsabilidade na tomada de decisões.

E isso somente será possível no momento em que a escola, ou seja, os gestores dentro da prática de uma Gestão Democrática, viabilizarem e incentivarem as famílias a conhecer em as leis e os princípios que regem o educandário, participando deste modo, da construção do Projeto Político Pedagógico. Configura-se então, um elemento fundamental para o trabalho do gestor escolar, a motivação.

Neste sentido, se faz essencial a automotivação, bem como, motivar quem trabalha nesse ambiente escolar para que possam juntos motivar alunos e comunidade escolar a construir uma nova prática educativa que favoreça mudanças no processo ensino/aprendizagem.

Para Lück (2009), o grande desafio do gestor é a gestão de pessoas resistentes às decisões coletivas e que além de resistir colaboram de forma negativa para o insucesso. A dificuldade está em conseguir a colaboração dos diversos sujeitos da gestão democrática e participativa (LÜCK, 2009). Também a resistência à participação da comunidade escolar na escola, de participar do Conselho Escolar, Conselho de Pais e Mestres e da vida escolar dos filhos.

4.2 Participação da família no contexto escolar

Indagados quanto à participação da família no contexto escolar da respectiva escola, destacamos os seguintes dados: ESCOLA 1: ressalta o índice de 65% a 80% de participação das famílias; ESCOLA 2 e ESCOLA 6 enfatizam a participação de 80% a 90% das famílias; ESCOLA 3 considera o índice de 50% a 65% de participação das famílias no contexto escolar e a ESCOLA 4 considera que somente 30% a 40% das famílias participam ativamente; ESCOLA 5 considera o índice de 90% a 100% das famílias que participam ativamente das decisões e ou atividades desenvolvidas no educandário.

Tendo em vista os dados apresentados, pode-se concluir que o número de famílias que participam ativamente das atividades desenvolvidas pelas escolas, bem como, do rendimento de seus filhos ainda é muito reduzido. Assim, distingue-se os índices da Escola 5, que apresenta 100% de participação das famílias, e pode-se considerar que, por ainda ser uma escola multisseriada, com atendimento a um número pequeno de alunos, funcionar em turno único e, principalmente, por pertencer a uma comunidade pequena consegue, deste modo, manter os índices de participação familiar elevados e constantes.

Da mesma forma, os índices da Escola 2 e Escola 6 destaca níveis entre 80% a 90% de participação ativa das famílias. Na escola 2 tendo destaque por atender alunos de Pré escolar a séries finais do ensino fundamental, tanto da área rural

como também da área urbana do município. Neste sentido, considera-se que neste educandário a participação das famílias esteja dentro de níveis desejados, viabilizando ainda melhoria nos índices de participações familiares. Já na Escola 6 acredito que a participação é ativa pela pequena quantidade de aluno na escola.

Nos demais educandários 1, 3 e 4 se observou um número muito reduzido quanto à participação das famílias ao contexto escolar. Pode-se concluir que, as famílias estão cada vez mais atribuindo o compromisso de educar seus filhos aos professores, desencadeando desta forma, a perda de valores e princípios humanos, bem como a falta de comprometimento para com seus filhos e para com aqueles que trabalham em prol de uma educação inovadora objetivando o processo ensino/aprendizagem de qualidade.

Uma característica marcante observada nas famílias brasileiras e também na área de abrangência da presente pesquisa constitui-se na falta de tempo, jornada de trabalho extenso, as redes sociais que invadiram os lares e individualizam e distanciam cada vez mais pais e filhos. Deste modo, cada vez mais há falta de diálogo entre pais e filhos, isso justifica também a ausência e ou a não participação da vida escolar dos filhos.

[...] o contato com a escola é fundamental para a criação de um universo comum para a especificação de responsabilidades da família e da escola e para a capacitação de ambas para um bom desenvolvimento do projeto educativo para crianças e jovens. (SZIMANSKI, 2011, p. 222).

A participação da família é uma necessidade e assume significativo valor em todos os anos de escolaridade, sejam na educação infantil, séries iniciais, séries finais do ensino fundamental ou no ensino médio. Desta maneira, a escola como um todo deverá nos dias atuais, saber trabalhar principalmente com as diversidades existente em cada educandário entre alunos, pais e todos que estão diretamente ligados a escola.

Nota-se freqüentemente uma confusão quanto a quem cabe a educação das crianças e quais aspectos são específicos de cada instituição. Algumas professoras queixam-se de que as famílias delegam a elas toda a educação dos filhos e, com razão, sentem-se sobrecarregadas e mesmo incapazes de realizar tal tarefa. Algumas vezes, as famílias sentem-se desautorizadas pela professora, que toma para si tarefas que são da competência da família. Isso me faz lembrar um dito antigo que rezava: "Costume da casa vai à praça". Este dito separa claramente o público do privado, mas aponta para sua interrelação. Mostra a importância das funções socializadoras da família e do seu trabalho de inserção dos membros jovens na sociedade. Sugere que quanto maior a competência da família para realizar tal trabalho

de socialização, maior a probabilidade de sucesso. (SZIMANSKI, 2011, p. 223).

Esta é uma das grandes dificuldades das quais as escolas em pesquisa enfrentam. Um número razoável de famílias desestruturadas, por separações e ou consumo de bebida alcoólica. Essas situações tem sido um agravante na redução dos índices de participação familiar nas escolas.

Acredita-se que a mudança nos índices de participação das famílias no contexto escolar, só se efetivará quando o educandário conseguir disseminar a ideia de que o acompanhamento familiar na escola se constitui em estímulo para o estudante. Assim, os pais necessitam entender que estão valorizando seus filhos, dando lhes bons exemplos, tornando-se mais responsáveis consigo mesmos, mais atuantes e mais comprometidos nas atividades que lhes compete realizar. Já à escola, atribui-se a tarefa de transmitir o conhecimento, possibilitando aos alunos a participação e interação, desenvolvendo valores essenciais para um bom convívio em sociedade.

4.3 A Gestão Democrática e a Relação da Comunidade no processo educacional

Quando perguntados como entendem a gestão democrática e a relação pais/alunos/professores no processo educacional e se consideram esse um fator importante para qualidade e melhoria da aprendizagem dos alunos, obteve-se, as seguintes respostas:

ESCOLA 1: tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar no cotidiano da escola, especialmente nos momentos de tomada de decisões para o planejamento e organização geral do trabalho.

ESCOLA 2: compreende a relação mais ativa entre escola/pais/alunos/professores. Somente assim teremos melhores resultados no processo ensino/aprendizagem, conseqüentemente na aprendizagem e educação de nossas crianças e jovens.

ESCOLA 3: é a algo indispensável. Escola é coletividade, não é algo isolado, e como tal, deve ter a participação de todos neste processo: debatendo,

questionando, sugerindo; claro que dentro de uma sistemática de respeito e civilidade, assim todos ganham.

ESCOLA 4: é de fundamental importância a participação dos pais/alunos/professores no processo educacional.

ESCOLA 5: é muito importante para que aconteça uma educação de qualidade e significativa para a criança pois assim todos participam sem tirar a autonomia da equipe escolar, mas com a participação de todos, pois considero que a união da escola e a família gera bons resultados.

ESCOLA 6: é preciso se respeitar a autonomia de todos os envolvidos, para assim se desenvolver um processo educacional motivador e eficaz.

Enfatizando a Gestão Escolar democrática como de fundamental importância no contexto escolar, temos observado que as escolas, ou seja, os gestores trabalham objetivando uma gestão democrática participativa. Para tanto, desencadeiam princípios cooperativos, diálogos, possibilitando sempre a abertura para novas ideias e sugestões vindas de pais, alunos, professores e comunidade escolar.

Construir uma gestão democrática exige tempo e planejamento e dá mais trabalho do que simplesmente agir de forma diretiva. Contudo, os ganhos são enormes quando as decisões sobre os gastos, a montagem do projeto pedagógico e os instrumentos de avaliação, entre outros, são compartilhados e a comunidade e a equipe se sentem, de fato, parte da escola. Assim o democrático deixa de ser adjetivo para se tornar prática. (HEIDRICH, 2009, p. 18).

Neste sentido, cada educandário a sua maneira e a sua realidade, adaptam atividades que favoreçam a participação de todos, ligado a um objetivo comum que é a transparência quanto à organização do educandário, planejamentos das atividades anuais e sem dúvida e primordial, a aprendizagem dos educandos. Assim, ressaltam que é de grande importância a participação ativa dos pais na escola, pois ao mesmo tempo em que é um direito dos pais para com seus filhos, também é um dever, zelar pela aprendizagem e desenvolvimento das capacidades individuais.

A família já não se constitui como uma fonte de referência para os filhos, mas sim, criou-se uma barreira entre ambos. Hoje, um grande contingente de famílias delega a função principal de educar e ensinar valores para as escolas, quando na verdade, essa seria incumbência fundamental. Antes mesmo da criança ingressar na escola, a família se coloca como a principal mediadora das aprendizagens e uma

das variáveis, diz respeito ao como se dá essa mediação e no que ela pode ampliar o potencial de aprendizagem dos alunos, facilitando o trabalho futuro dos professores.

A escola, como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, de ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais. (HORA, 2004, p. 34).

Quando a vida familiar e a vida escolar ocorrem de modo que uma complementa a outra, todos os saberes, experiências poderão ser compartilhadas, sem necessidade de acusações, não havendo culpados tão pouco inocentes. Obviamente, as escolas não exigem das famílias que conheçam e repassem os conteúdos, mas que possam estimular seus filhos na realização das diferentes atividades. Somente assim, poder-se-á atingir melhores índices nas aprovações e no aproveitamento na aprendizagem. Além disso, é com esse processo que se possibilita maior proximidade, afetividade e atenção entre pais e filhos, assim muitos valores são resgatados.

Neste contexto, escola/família juntos, tem importante papel na tomada de decisões, principalmente na formação e desenvolvimento dos educandos e conforme Hora (2004, p. 133) “a coerência democrática entre o discurso e a prática é um aspecto fundamental”. Assim, a democratização da escola somente se evidenciará se houver transparência nas ações com a comunidade.

O trabalho conjunto poderá justificar-se com bons resultados, no sentido da formação de um adolescente crítico e reflexivo. Cabe a escola e a família, mostrar caminhos e ensinar-lhes a distinção do certo e do errado. Para tanto, tem se a necessidade e importância de valorizar o respeito entre os seres humanos, a ética e as individualidades e sem dúvida alguma, o contexto no qual cada um e ou a escola está inserida.

4.4 Ações para integrar a Comunidade Escolar

Quando indagados sobre quais as ações atividades o educandário desenvolve para integrar a comunidade escolar, visando a integração e maior participação da família no ambiente escolar?

As respostas foram:

ESCOLA 1: com a adaptação desde do início (crianças), reuniões, comemorações do dia das Mães e Pais entre outras que estão para serem realizadas a partir de projetos.

ESCOLA 2: reuniões para entrega de boletins; atividades alusivas ao dia das Mães e dos Pais.

ESCOLA 3: reuniões periódicas com a Associação de Pais e Mestres; Comemoração dia das Mães e Pais; Dia da família na escola; Promoção e Festas e Utilização de Rede Social.

ESCOLA 4: datas comemorativas, dia da Família na Escola, Festa da Escola.

ESCOLA 5: convidando a família para participar de todas as atividades extras, não somente para entrega de boletins, mas em qualquer atividade que envolva a criança, os pais podem participar (apresentação de teatros, festas, desfiles, caminhadas, etc...).

ESCOLA 6: procura criar atividades que envolva a família, como: dias das Mães, Pais, temas de casa para os alunos fazerem com o auxílio de alguém da família e agora estamos com projeto que envolve a família.

Assim, percebe-se que ambas as escolas promovem atividades variadas para que um maior número de pais participe de decisões e das atividades conjuntas com os seus filhos. Algumas escolas com mais atividades e outras menos. No entanto, nem sempre são atendidos, fatos esses comprovados pelos índices inicialmente apresentados pelos gestores quanto á participação dos pais no educandário. Percebe-se, que as escolas tem se empenhado para que todas as decisões sejam tomadas coletivamente, buscando relacionar ideias, sugestões das famílias à realidade escolar.

A prática docente crítica, implicate do pensar certo, envolve o movimento dinâmico, dialético, entre o fazer e o pensar sobre o fazer. [...] na formação permanente dos professores, o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que

se pode melhorar a próxima prática. O próprio discurso teórico, necessário à reflexão crítica, tem de ser de tal modo concreto que quase se confunda com a prática. (FREIRE, 2000, p. 43).

Portanto, educadores devem assumir uma prática reflexiva dentro da sua proposta educativa, viabilizando a participação de todos. Neste sentido, também devem estar abertos e preparados à participação dos pais e ou comunidade escolar. Cada um à sua maneira tem o direito, dentro da proposta educacional democrática e participativa, de interagir, de opinar de sugerir, sendo que estas podem ser adequadas dentro de cada currículo ou funcionamento do educandário.

O papel da comunidade não é substituir o Estado, libertá-lo de suas atribuições constitucionais, postar-se sob sua tutela, mas se organizar de maneira competente para fazê-lo funcionar. Surge daí a necessidade da cidadania que vai determinar a qualidade do Estado. Nesse sentido, comunidade não é apenas um lócus geográfico espacial, mas uma categoria da realidade social, de intervenção social nessa realidade, assim como o abandono da postura, até então predominante na cultura, que é a de esperar pela ação do estado como uma obrigação, e criticá-lo pelo não cumprimento ou pela omissão. (FERREIRA, 2009, p. 35).

Uma das sugestões possíveis de se realizar nos educandários em estudo, será a criação da Associação de Pais e Mestres que, terá cunho participativo e deliberativo sobre sugestões e ideias que poderão surgir no educandário. Os mesmos terão poder de decisão, de compreensão, direcionando as ações a resultados positivos, que venham ao encontro da prática pedagógica.

4.5 Participação ativa das famílias no educandário, tendo em vista a aprendizagem do aluno

No que diz respeito a participação ativa da família no educandário, tendo em vista a aprendizagem do aluno, obtive-se as seguintes respostas:

ESCOLA 1: as famílias estão a cada dia procurando ser mais participativas na medida em que o professor e o diretor procuram a sua intervenção.

ESCOLA 2: considera que os pais (a maioria) deveriam acompanhar e participar mais ativamente na vida escolar dos filhos, para que percebam que os pais também estão preocupados com o aprendizado deles.

ESCOLA 3: na nossa escola ainda temos que evoluir, porém é pleno consenso que, quanto mais ativa for a participação da família, e vice-versa, melhor serão a aprendizagem do aluno.

ESCOLA 4: não há muita participação, mas na medida do possível realizamos atividades que buscam essa maioria interação e participação.

ESCOLA 5: com certeza, se uma criança é acompanhada pela família na escola obtêm bons resultados, pois através destes momentos pais e professores podem juntos ajudar esta criança a superar dificuldades, tanto de aprendizagem quanto de socialização. Sendo uma parceria de valorização do aluno, da escola e do trabalho desenvolvido pelo professor.

ESCOLA 6: pode se considerar bom a participação das famílias nota-se que as famílias têm grande preocupação com a aprendizagem de suas crianças.

As escolas, algumas com menos e outras com mais participação da família, na sua maioria acredita que quanto mais os pais participam da vida do filho na escola melhor é o aprendizado da criança.

É indispensável ter bem claro o papel da escola que tem por dever ensinar, transmitir conhecimento e o papel dos pais que tem o direito e o dever de acompanhar seus filhos em suas diferentes fases do desenvolvimento escolar. Ressalta-se que muitos pais, não possuem conhecimento sobre seu direito de participar e interagir no ambiente escolar. Porém estes, pais devem ter conhecimento acerca das propostas de ensino da escola, acompanhar as atividades diárias desenvolvidas no educandário bem como seus projetos, podem integrar-se ao educandário na tomada de decisões, colaborando desta maneira, para que se efetive o ensino de qualidade.

Assim também, a atividade pedagógica, a medida que é espaço da relação ensino/aprendizagem é lugar de extrema importância ao ambiente institucional da escola e de ensino propriamente dito, é o local correto onde ocorre o aprendizado do aluno, que se projeta e eleva seu nível perante toda a sociedade e aumenta o seu intelecto para o futuro de sua carreira como homem da sociedade.

A classe escolar, lugar privilegiado do ensino presencial, mais do que quatro paredes, aos poucos também se transforma em um método de ensino virtual, pelo grande avanço que está ocorrendo nas escolas que estão se informatizando. É visível que o sistema de ensino presencial não acabará e também ganhará forças para manter todos os alunos presentes nessa modalidade de ensino, onde se tem

espaço e tempo para estudar, adquirir conhecimentos importantes para suas vidas social e profissional. Tal procedimento, inicializado durante a criação dos procedimentos pedagógicos, deve possuir membros da educação escolar básica.

Constituindo-se esse processo, tem-se evidente também a descentralização do poder, com gestões mais participativas e democráticas. Com isso, uma maior divisão de tarefas e responsabilidades, onde estas não são de exclusivo interesse do educandário, ou seja, professores e gestores, mas também de todos os ligados diretamente ao educandário, bem como dos interessados, principalmente, na qualidade do processo ensino/aprendizagem.

Para que o processo ensino/aprendizagem realmente se concretize e ou apresente melhoras significativas, destacam-se algumas sugestões: promover a participação dos gestores/professores/alunos/pais na tomada das diferentes decisões, delegando também responsabilidades a todos; valorização das capacidades de cada um e suas peculiaridades; ressaltar os resultados alcançados pelos educandos e uma solução conjunta para os problemas e defasagens; buscar motivar alunos e professores; possibilitar a troca de ideias e a elaboração conjunta de ações pedagógicas.

Existe a necessidade principal da maior participação da comunidade escolar nos Anos Finais do Ensino Fundamental, pois, em muitas situações nesta fase, os jovens se desencantam com os estudos, motivados pela própria liberdade, pela modernidade e também pelas tecnologias. Esta é uma característica não mais exclusiva dos estudantes das áreas urbanas, pois, toda essa individualidade e modernidade alcançaram também as áreas rurais, sendo característica também dos educandários em estudo. Deste modo, os pais necessitam estar presentes na vida escolar dos filhos, pois muitos deles, não assumem seus atos e responsabilidades sozinhos, necessitando da família para direcioná-los.

Outro aspecto de relevância é a necessidade de pais e professores entender e procurar conhecer as crianças e ou jovens com os quais convivem e trabalham. Somente assim, podem estabelecer maneiras de ensinar e educar, adequando atividades, respeitando as individualidades, mas ao mesmo tempo possibilitar o conhecimento, também primando pelo bem estar do aluno e/ou filho.

[...] a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da "realidade concreta", não adianta tratarmos da democracia somente na teoria, pois esta "se faz na prática" a partir do momento em que utilizamos

os mecanismos democráticos, a participação e o diálogo entre os membros que fazem parte, no nosso caso, do ambiente escolar. (PARO, 2003, p. 18).

Assim, escola e família estabelecem relações éticas com alunos e filhos, para que no futuro, estes possam desempenhar o papel de cidadão crítico e atuante na sociedade. Cada família adota normas e valores de maneira bem particular, ou seja, cada família educará seus filhos da forma que considera correta e ou dentro da cultura na qual esta inserida. Assim, a criança irá se tornar independente e terá equilíbrio sobre suas próprias emoções e também responderá mais cedo pelas suas atitudes. Com essas ações, se desencadeia a base sólida na formação de um adolescente e cidadão consciente e que não apresentará maiores problemas de convívio em sociedade.

Sem dúvida alguma, a maior necessidade é buscar a articulação entre família e escola. Isso não se constitui em uma tarefa fácil e imediata, e sim se caracteriza pela importância no comprometimento de todos, além de ser tarefa diária e contínua. Esses objetivos somente serão alcançados no momento em que cada integrante da comunidade escolar executar da melhor forma possível suas funções.

5 CONCLUSÃO

Contemplando os objetivos deste estudo, que visava analisar a Gestão Democrática e a participação da comunidade escolar no processo ensino aprendizagem, concluiu-se que a educação necessita de maior empenho e atenção das famílias, conjuntamente com os gestores escolares e os professores. Essa característica também se faz necessária e urgente individualmente nos educandários pesquisados do município de Lagoa Bonita do Sul/RS. Desta forma, busca-se maior e melhor desempenho dos alunos nas atividades desenvolvidas no ambiente escolar.

Além disso, os resultados são visíveis na questão do comportamento, isto é, na maneira das crianças agirem, pois situações em que a família é presente dá atenção, dialogam com seus filhos, estes acabaram apresentando atitudes corretas, valorizam o meio em que vivem, cultuam valores e possuem maiores e melhores índices de desempenho na aprendizagem, assim como um bom convívio social. No entanto, as crianças das quais a família não apresenta participação contínua, caracterizam-se por atitudes mais agressivas, menor rendimento escolar, sendo característica e notória a perda e ou inversão de valores, entre outros.

Assim, durante o estudo obteve-se disparidade de resultados quanto à participação da comunidade escolar nos educandários. Pode-se, portanto, associar esses índices, em parte à falta de conhecimento dos pais quanto ao direito de participarem mais ativamente das decisões do educandário, como também a desestruturação familiar, onde a incumbência de “cuidar”, participar da vida escolar dos filhos, muitas vezes, é colocada em último plano. Ressalta-se que “tudo que é novo” em muitas situações, pode retrair e nesse caso, esse sentimento atinge não somente os pais, mas também os gestores ou o educandário como um todo.

Destaca-se que, alguns gestores das escolas pesquisadas já apresentam uma proposta inovadora e diferenciada na forma de administrar e organizar sua função como gestor escolar. No entanto, ainda necessita acompanhamento de sua equipe de trabalho, para buscar novas maneiras e formas, para que os pais se façam mais atuantes na vida escolar dos filhos. Uma das ações que pode ser desenvolvidas

junto a todos os educandários será a criação da Associação de Pais e Mestres, na qual as decisões serão tomadas no coletivo e desenvolvidas por todos.

Destaca-se que o envolvimento dos pais na vida escolar do filho pode mostrar o quanto pode ser produtiva a parceria escola/família. Para que isso ocorra, os pais devem acompanhar as tarefas e os trabalhos escolares, ver o caderno com as lições da escola, verificar se o filho fez as tarefas, estabelecer horário de estudo, informar-se sobre as matérias e as provas, quando não souber do assunto procurar aprender e pesquisar para poder ajudá-lo nas tarefas.

Desta forma, com o empenho dos pais, gestores da escola, Conselho Escolar e comunidade em geral, podem os efetivar a mudança no modelo de educação, além de melhorar as atitudes e aprendizagem dos alunos. Também, faz-se necessária uma maior integração entre pais/filhos e pais/escola, oportunizando-lhes maior conhecimento da funcionalidade da escola. Assim sendo, cada um desempenhando o seu papel, pais, alunos, professores e equipe diretiva a educação dos jovens brasileiros será de melhor qualidade, além de estabelecer a democratização do ensino e do gerenciamento de todas as ações desenvolvidas no educandário

Constituindo assim em um processo de transição da administração escolar para uma visão mais participativa e democrática. Percebe-se que esta demanda de tempo, paciência e ética. Deste modo, as escolas necessitam entender que a toda mudança se aplicam consequências, caracterizando-se positivas ou negativas. Assim, as escolas devem viabilizar maior participação da comunidade escolar, fazendo-os inicialmente compreender que a sua participação ativa neste ambiente, na tomada de decisões e posteriormente na realização das ações, se constitui na melhoria e qualidade do processo ensino/aprendizagem, assegurado aos principais autores desse processo, nossos educandos.

É necessário reconhecer que a Gestão Democrática não se constitui em um processo fácil e de resultados momentâneos. As escolas convivem cotidianamente com uma sociedade individualista, caracterizada pela falta da prática democrática. No entanto, essas características não podem ser tomadas como empecilhos para a democratização da escola, bem como na transformação da prática pedagógica e ou educacional. Assim, a gestão escolar necessita de esforço coletivo, principalmente na tomada das decisões, objetivando a participação de todos, para que se possa transformar a realidade escolar, como também a realidade social.

Acredita-se que os professores como agentes educacionais e principais motivadores do processo ensino/aprendizagem necessitam, cada vez mais, ressaltar e exigir maior participação dos pais no dia a dia de seus filhos seja na realização de tarefas de casa ou também nas atividades realizadas no educandário. Destaca-se assim, que os educandários em estudo, necessitam trazer a comunidade cada vez mais para perto de suas escolas, para que de modo participativo, democrático e conjunto, obter-se-á melhores índices na aprendizagem de filhos e alunos.

Na relação familiar, na qual muitos pais permanecem um período de tempo muito curto com seus filhos, muitas crianças e jovens ficam mais tempo na escola do que na presença e convívio com seus pais. Desta maneira, escola e pais unindo forças e amor pelas crianças e jovens, poderão alcançar os objetivos que almejam: uma educação e ensino de qualidade.

No que abrange as questões de participação da comunidade escolar, também cabe aos gestores escolares em especial, criar algumas formas de superação das dificuldades em relação à participação efetiva dos pais no ambiente escolar, promove dessa maneira, a democratização do ensino e de sua "administração". É necessária que a escola desenvolva a cultura participativa de sua comunidade escolar, demonstrando, principalmente, aos pais o seu valor no processo ensino aprendizagem, bem como na democratização da gestão escolar.

REFERÊNCIAS

ARROYO, M. G. **Ofício de Mestre: imagem e autoimagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

_____. **Administração da educação, poder e participação**. Educação e Sociedade. Ano I, n. 2, jan./1979. Campinas: CEDES, 1979.

BOSSA, N. A. **Fracasso escolar: um olhar psicopedagógico**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da educação escolar**. Luiz Fernandes Dourado. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. 88 p. (Curso técnico de formação para os funcionários da educação. Profucionário; 6). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06_gest_edu_esc.pdf>. Acesso em: 25 set. 2015.

DRABACH, N. P. MOUSQUER, M. E. L. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. In: Currículo sem Fronteiras. v.9, n.2, pp.258-285, jul/dez 2009.

FERNANDES, A. **O saber em jogo**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão e Organização Escolar**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29, Mai./Jun. 1995b. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol35-num3-1995/pesquisa-qualitativa-tipos-fundamentais>>. Acesso em: 18 maio 2015.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995a. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/38183/36927>>. Acesso em: 18 maio 2015.

HEIDRICH, G. Rumo à democracia. In: **REVISTA NOVA ESCOLA**. São Paulo: Abril, 2009.

HORA, D. L. **Gestão Democrática na escola**. 11. Ed. Campinas, SP: Papyrus, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, Ed. Positivo, 2009.

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

_____. Toda a força para o líder. [Entrevista à Paula Nadal]. **Revista Gestão Escolar**, 1. ed., abril/2009. Disponível em: <http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/toda-forca-lider-448526.shtml>. Acessado em 20 de set. 2015.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. São Paulo: Vozes, 2010.

NOGUEIRA, N. A reflexão entre escola e comunidade na perspectiva dos Parâmetros Curriculares Nacionais. **Revista Pedagógica PÁTIO: Comunidade e Escola – Integração Nacional**. Porto Alegre: Artimed, 1999, ano 3. Nº10, p. 13 – 17.

PACHECO, R. G.; CERQUEIRA, A. S. **Legislação Educacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=600-legislacao-escolar&Itemid=30192. Acessado em: 21 de set. 2015.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ed. Ática, 2003.

REBELO, R. A. A. **Indisciplina escolar: causas e sujeitos: a educação problematizadora como proposta real de superação**. 4 ed. Petrópolis, RJ: vozes, 2007.

REGO, T. C. **Vygotsky: uma perspectiva histórico-cultural da educação**. 21 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

SANDER, Benno. Administração da educação e relevância cultural. Capítulo II do livro **Gestão da educação na América Latina**, Campinas, SP, Editora Autores Associados, 1995. Disponível em: <http://www.bennosander.com/publicacao_detalhe.php?cod_texto=21>. Acesso em: 25 set. 2015.

SANTOS, Clóvis Roberto. O diretor de escola: análise crítica e reflexões sobre a sua formação e atuação. In: **REVISTA BRASILEIRA DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO**. Porto Alegre: ANPAE, p. 75, jan./jun. 2002.

_____. Políticas Públicas e Gestão da Educação no Brasil Momentos de uma História em Construção. Conferência Inaugural do XX Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, realizado em Salvador, Bahia, em novembro de 2001. Texto publicado na **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, ANPAE, v. 17, n. 2, jul./dez. 2001. Disponível em: <http://www.bennosander.com/publicacao_detalhe.php?cod_texto=7>. Acesso em: 25 set. 2015.

SAVIANI, D. **Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política**. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1983.

SZIMANSKI, Heloísa. **A relação família/escola: desafios e perspectivas**. Brasília: Plano, 2001.

_____. **Encontros e Desencontros na Relação Família-Escola**. 2011. Disponível em: <http://www.necfebf.uerj.br/boletins/boletim012011index_arquivos/HeloisaSzymanski.pdf>. Acesso em: 02 out. 2015.

TIBA, I. **Educar para formar vencedores: a nova família brasileira**. São Paulo, Integrare, Editora, 2010.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário de pesquisa aplicada com os gestores escolares

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

Questões referentes ao projeto de pesquisa “**A GESTÃO ESCOLAR E O PROCESSO PARTICIPATIVO DA FAMÍLIA NA ESCOLA: VISÃO DOS DIRETORES.**”

1) Em sua opinião, quais são os principais desafios do gestor escolar na atualidade?

2) Quanto à participação da família no contexto escolar, assinale uma das opções abaixo:

- 10% à 20% das famílias participam ativamente;
- 30% à 40% das famílias participam ativamente;
- 40% à 50% das famílias participam ativamente;
- 50% à 65% das famílias participam ativamente;
- 65% à 80% das famílias participam ativamente;
- 80% à 90% das famílias participam ativamente;
- 90% à 100% das famílias participam ativamente.

3) Como você entende a gestão democrática e a relação pais/alunos/professores no processo educacional?

4) Quais as ações-atividades o educandário desenvolve, visando a integração e maior participação da família no ambiente escolar?

5) Gestor Escolar, como considera a participação ativa das famílias no educandário, tendo em vista a aprendizagem do aluno?

SOU GRATA PELA SUA COLABORAÇÃO!!!
Atenciosamente Daiane Faller