

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

**A MEDIAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA ATRAVÉS  
DOS GESTORES ESCOLARES**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**MIRIAN DA SILVA**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2011**

# **A MEDIAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA ATRAVÉS DOS GESTORES ESCOLARES**

**MIRIAN DA SILVA**

Monografia apresentada ao Curso de Pós Graduação em Gestão Educacional, da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para  
obtenção do grau de Especialização em Gestão Educacional.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> M.Sc. Clarice Zientasrki**

**TIO HUGO, RS – BRASIL  
2011**

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

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

**A MEDIAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA ATRAVÉS DOS GESTORES ESCOLARES**

Elaborada por  
**Mirian da Silva**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialização em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> MSc. Clarice Zientarsky – (UFSM)  
(Orientadora)

---

Prof<sup>a</sup> MSc. Alexandra dos Santos Furquim – (UFSM)

---

Prof<sup>a</sup> MSc. Izabel Cristina Uaska Hepp – (UFSM)

Santa Maria, 17 de setembro de 2011.

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

**RESUMO**

**A MEDIAÇÃO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA ATRAVÉS DOS  
GESTORES ESCOLARES**

Autora: Mirian da Silva  
Orientadora: Clarice Zientarski

O presente trabalho monográfico origina-se de uma pesquisa-ação realizada em uma escola pública municipal de Cruz Alta/RS, com o objetivo geral de investigar o processo de interação e mediação entre família e escola. A investigação-ação tem como objetivo identificar os fatores que promovem o envolvimento das famílias e da escola no processo educativo e propõem estratégias para contribuir com este relacionamento. De forma a avaliar esta realidade aplicaram-se dois questionários, em versões distintas, uma para os pais e outra para os professores, coordenadores e direção. Assim, vislumbra-se um processo de co-gestão que permite a participação popular, contribuindo para o desenvolvimento da democracia tanto na escola quanto na sociedade. Essa participação se dá no momento em que a escola visualiza a importância de um relacionamento produtivo com o grupo que a cerca e seus benefícios em favor da educação de qualidade, através da vivência e construção coletiva em favor das necessidades e desejos da comunidade. Através das análises realizadas, observou-se que a participação da família não é algo efetivo, bem como a maioria não se preocupa em estar presente nos momentos em que são solicitados. Dessa forma ficou clara a necessidade de sugerir novas ações para que os pais participem, reflitam e discutam, juntamente com os gestores escolares, as suas expectativas e necessidades sobre o que esperam da educação, a fim de considerar este ato uma ação de democracia que visa à transformação de uma sociedade.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Participação. Democracia. Mediação.

## **ABSTRACT**

Dissertation of Master's degree  
Pos-graduation program in education  
Universidade Federal de Santa Maria

## **MEDIATION BETWEEN FAMILY AND SCHOOL THROUGH SCHOOL PRINCIPALS**

Author: Mirian da Sila  
ADVISOR: Clarice Zientarski  
DATE AND PLACE: Tio Hugo, 17 of september of 2011.

This monograph stems from an action research conducted in a public school in Cruz Alta / RS, with the overall aim to investigate the process of interaction and mediation between family and school. The action research aims to identify the factors that promote the involvement of families and schools in the educational process and propose strategies to contribute to this relationship. In order to assess this situation two questionnaires were applied in different versions, one for parents and one for teachers, coordinators and direction. Thus, we conjecture that a co-management that allows popular participation, contributing to the development of democracy both at school and in society. This participation occurs at the time that the school sees the importance of a productive relationship with the group about and its benefits in favor of quality education by living and building in favor of collective needs and desires of the community. Through the analysis performed, we found that family participation is not effective, and most do not bother to be present at times that are requested. This has made clear the need to suggest new actions for parents to participate, reflect and discuss, along with school administrators, their needs and expectations about what they expect from education, to consider this action an act of democracy that seeks to the transformation of a society

Keywords: School management. Participation. Democracy. Mediation.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>1 SOBRE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA .....</b>	<b>9</b>
1.1 Gestão Democrática da escola pública .....	10
1.2 Os gestores na escola pública a partir do processo de descentralização.....	14
<b>2 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NO CONTEXTO .....</b>	<b>20</b>
2.1 Elo entre família e escola .....	21
2.2 Os órgão mediadores da participação na Gestão Democrática das escolas..	23
<b>3 A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA A PARTIR DA DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO .....</b>	<b>26</b>
3.1 A integração começa pela escola .....	28
3.2 Espaço de diálogo: visão dos gestores escolares .....	31
3.3 Espaço de diálogo: visão das famílias .....	34
<b>4 A PESQUISA NO CONTEXTO ESCOLAR .....</b>	<b>37</b>
4.1 Trabalho de campo .....	37
4.2 Contexto e sujeitos da pesquisa .....	39
4.3 Instrumentos e procedimentos da pesquisa .....	40
4.4 Projetando ações.....	41
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>48</b>

## INTRODUÇÃO

A escola deixou de ser uma instituição onde somente se privilegia o conhecimento; é também um espaço de socialização e interação da família e da comunidade que a cerca. Embora seja dirigida por uma equipe de pessoas, a escola sempre terá um relacionamento contínuo flexível com a comunidade. A gestão democrática possibilita este relacionamento, pois se define como um método que permite condições de ações concretas da comunidade escolar na gestão da escola. (DOURADO, 1998).

Nesta perspectiva, a escola pública inserida no contexto de democratização da sociedade brasileira, desde o final da década de 1980, quando o Brasil saía de um período de governos ditatoriais e com a ansiedade de viver uma nova expectativa política e social, pois neste período de transição, a família começou a ter uma participação mais efetiva no ambiente escolar.

A família precisa entender que não é somente tarefa da escola educar o seu filho e proporcionar uma experiência de vida variada e importante. A escola, por sua vez, precisa sentir que sua situação não terá profundidade, se for dissociada da ação da família.

Todos devem unir esforços por objetivos comuns, que por sua vez são os princípios básicos para um relacionamento entre pais e escola. Também é importante contar com o envolvimento dos pais na atuação pedagógica da escola, pois ajudarão a definir os objetivos, interesses e ações na escola.

É importante que a escola saiba quais as concepções dos pais em relação ao currículo, educação, avaliação, gestão, aprendizagem e função social, procurando analisar aspectos positivos e negativos sobre tais elementos.

Cabe aos gestores que fazem parte do contexto escolar, trabalhar com estes pais, pois eles são administradores das atividades da escola. Eles cumprem o papel de mediadores pedagógicos e tem a responsabilidade de estreitar laços entre a escola e a família.

O tema abordado neste trabalho vem ao encontro da necessidade de se conhecer a realidade das escolas em relação ao contato com os pais dos educandos

e como os mesmos procuram participar da vida escolar de seus filhos. Diante disso, procurou-se compreender quem são os gestores escolares que trabalham para aproximar os pais da escola, a fim de que se formem parcerias entre ambos, buscando o envolvimento dos pais com as rotinas escolares.

O problema abordado neste trabalho está embasado pelo seguinte questionamento: Qual a intervenção realizada pelos gestores frente à necessidade de relacionamento eficaz entre família-escola? A necessidade de esclarecer as obrigações de cada lado do processo de ensino-aprendizagem, a parcela de envolvimento das famílias e gestores quanto à necessidade de cooperação em benefício do educando, deve partir da escola, a realização de um trabalho com as famílias a fim de resolver conflitos e interesses.

Para tanto, trabalhou-se as ideias e concepções de diversos autores sobre políticas públicas, gestão escolar e participação da família na escola, bem como a participação dos sujeitos envolvidos no processo investigativo, buscando as possibilidades de interações. Tem-se como contexto de pesquisa uma escola pública do município de Cruz Alta/RS.

O presente estudo obedece as características de uma pesquisa-ação, na qual o investigador faz observações de seu objeto de pesquisa e, posteriormente, contribui com a mesma através de ideias que ajudem a melhorar o contexto pesquisado.

A pesquisa sobre o “A mediação entre família e escola” está dividida em quatro capítulos. No primeiro foi abordada a dimensão do contexto da gestão democrática através da sua implementação política e sua descentralização.

No segundo capítulo, o tema descrito no corpo do trabalho aborda a participação da comunidade no cotidiano escolar, a necessidade desta participação e quem são os órgãos mediadores presentes na escola para contribuir com a gestão democrática.

O terceiro capítulo aborda a participação dos pais na vida escolar e o quarto capítulo, relata a experiência vivida na escola municipal 18 de Agosto, da cidade de Cruz Alta/RS, apresentando as falas dos educadores e pais, bem como, a apresentação das contribuições da pesquisa-ação. Por último, procedeu-se a exposição da conclusão do trabalho realizado.

Nesta nova realidade em que se encontra a educação brasileira, o ensino procura firmar laços com a família, no intuito de contribuírem juntas para uma

educação de qualidade. Sendo este o fim desejado, muitas barreiras ainda impedem que esta prática seja uma realidade vivenciada diariamente. Os anos de afastamento das famílias do ambiente escolar acarretaram dificuldades de comunicação e desconhecimento da importância da co-responsabilidade no processo formativo do educando.

As dúvidas, conflitos e a discussão da participação da família no contexto escolar é o ponto forte nas discussões atuais, sobre a qualidade do ensino. Estas discussões vêm acarretadas pela perspectiva de como e de que forma contribuir para este processo.

Pretende-se, assim, compreender os papéis de cada parte neste processo, sua importância e os conflitos de interesses entre pais e escola na evolução educacional, e com a ajuda das fontes bibliográficas para embasar estas reflexões, com o intuito de ressaltar a importância do resgate e da contribuição da família no processo educativo.

## 1 SOBRE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A organização da escola prima pela produção e a socialização do saber e o elemento humano que se desenvolve no seu ambiente interno. Desse modo, compreende-se que a organização escolar visa fins que não são facilmente mensuráveis e identificáveis. Portanto, administrar uma escola não se resume à aplicação dos métodos, técnicas e princípios.

Menezes e Santos (2002) compreendem o termo Gestão Escolar como expressão relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas para garantir o avanço dos processos sócio-educacionais dos estabelecimentos de ensino. Os mesmos autores descrevem que a escola deve ser capaz de atender as necessidades da vida social exigida nos dias de hoje: formar cidadãos, possibilitando abranger suas competências e habilidade exigida na sociedade.

Já, Lück (2000 apud OLIVEIRA, 2008) argumenta que a Gestão Escolar “constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio-educacionais”.

No âmbito da gestão escolar, os estabelecimentos de ensino passaram a ser compreendidos como um sistema aberto, nos moldes de uma administração empresarial, com uma meta, identidade, com envolvimento de todos os setores, com resultados. Este tipo de gestão visa além de resultados, o contexto no qual está inserido, as necessidades da comunidade e a cooperação entre escola–comunidade.

Por ser um modelo de administração, a escola deve buscar sempre a sua autonomia administrativa, financeira e pedagógica, possibilitando ainda, a escolha de seus dirigentes de forma democrática e que também, apresente capacidade para gerir.

Assim, a questão de gestão existente no contexto escolar, que antes era nacional e regional, agora é local. Essa alteração vem ao encontro da necessidade real da comunidade local e, também, a família dos educandos.

Gadotti (2000) afirma que numa gestão escolar, todos os envolvidos no processo educativo sejam gestores atuantes, não apenas para “fiscalizar”, mas para contribuir com a educação. Por isso o processo democrático exige que a participação dos sujeitos envolvidos neste processo deve ser conquistada pouco a pouco, mas de maneira que as bases que a sustentem sejam sólidas. Já para Demo (1988), a participação não é algo natural, é um processo de conquista, e à medida que se tem um processo de organização, há de se estabelecer também, o poder democrático.

A relação entre direção e demais membros da equipe escolar deve primar às ações pedagógicas voltadas para o objetivo básico da escola. É uma engrenagem onde todos trabalham num mesmo ritmo e direção. O controle desta engrenagem implica em uma avaliação mútua entre direção, professores e comunidade (LIBÂNEO, 2003).

Gestão está diretamente ligada a um fim único, ela não pode ser considerada somente um meio de atuação, há de ser uma prática real e cotidiana já que seu objetivo final é a educação na sua totalidade e qualidade para serem desempenhadas com competência na sociedade na qual se está inserida.

A organização escolar deve visar à produção e a socialização do saber como necessidade primária entre todos os elementos que nos cercam. Portanto, a gestão educacional deve procurar se comprometer com a necessidade de transformar a sua própria história social, como afirma Paro (1996).

É sabido que, isso não pode ser considerado o “fim” e sim o início de uma nova geração de gestores preocupados e envolvidos com a qualidade do ato de educar. Certo de que a escola tem autonomia de trilhar seu próprio caminho, é possível que a mesma tenha condições de elaborar e executar uma proposta pedagógica de qualidade.

### **1.1 Gestão Democrática da escola pública**

A partir da década de 80, o Brasil começa a implantar o processo político de democracia, baseados na Constituição Federal de 1988. A ideia da gestão democrática teve notoriedade a partir da transição democrática e na disputa das práticas de gestão escolar que estavam sob o regime militar e na luta pela

construção de uma nova escola, isto é, uma escola aberta onde a participação popular é comprometida com seus interesses históricos (LIBÂNEO, 2007).

A Gestão Democrática teve destaque a partir da fase de transição política, momento quando o país saía da fase do regime militar com uma nova prática social de grupo em que as ações políticas e de comportamento buscavam os ideais de democracia.

No período chamado populista, de 1945 a 1964, a sociedade civil realiza avanços rumo à sua organização e consolidação, o que, em grande parte, explica o golpe militar contra as forças sociais crescentes, tais como o movimento dos trabalhadores rurais, o movimento sindical dos trabalhadores urbanos e o movimento estudantil. [...] Apesar de ainda não estar consolidada e efetivamente organizada, a sociedade civil existente consegue unificar o conjunto das classes dominantes e entra em confronto com a burguesia; em consequência, ambas rompem com qualquer formalidade democrática. (HORA, 2006, p.71).

A Gestão Democrática do Ensino Público vem sendo discutida e enfatizada em várias leis e entre elas: a Constituição Federal de 1988; a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96; o Plano Nacional da Educação/ 2000; além dos níveis estaduais e municipais.

No meio destas legislações, há o questionamento quanto à autonomia real das escolas quanto as suas práticas de gestão. Segundo o que consta no site do governo federal, sobre a lei nº 9.394/96, no seu art. 3º, a gestão democrática será na forma da lei. Já o art. 14, da mesma lei, considera que cada instituição terá a liberdade de definir suas formas de gestão, obedecendo aos seguintes princípios:

I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
II- participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes;  
[...]  
(BRASIL, 1996)

A partir destes princípios, a escola terá que decidir as normas que regulamentarão a gestão democrática do ensino público (princípios, Projeto Político Pedagógico, Conselhos Escolares). Desse modo, “a democracia é um processo, e como tal, não pode ser implantada por força de lei, depende de vivências, de

desejos, de disposição, de aprendizagens que se fazem nos embates que ocorrem cotidianamente” (CAMARGO, 2006, p. 39).

Ainda quanto a este aspecto, alguns autores, entre eles Libâneo, acreditam que ao mesmo tempo em que promove a autonomia das escolas, a “gestão democrática aparece como constrição legal e, ao mesmo tempo, resume-se como ‘participação” (LIBÂNEO, 2007, p. 13).

A saber, a partir da década de 90, com a atual LDB, mudanças e transformações colocaram o processo de gestão a mudar sua trajetória histórica, com uma nova visão de administração na educação, a qual vem acompanhada por um conceito de gestão participativa, ressignificando o homem, o mundo e a sociedade dentro do contexto educacional.

Em relação ao exposto é importante também acrescentar na gestão democrática, a participação da comunidade é algo de extrema importância, porém a participação encontra inúmeros obstáculos e, sem ela, a escola não se fará universal e de boa qualidade.

A gestão democrática, desta maneira, rompe concepções, paradigmas e posturas para transformar relações intersubjetivas, compreendendo a identificação de necessidades; a negociação de propósitos; a definição clara de objetivos e estratégias de ação; as linhas de compromisso; a coordenação e o acompanhamento de decisões pactuadas, a mediação de conflitos, por meio de ações voltadas para a transformação social. (HORA, 2006, p. 81).

Segundo Lück (2011, s/p.), a gestão democrática está fortemente ligada ao conceito de participação de qualidade entre todas as esferas educacionais (política, social, escolar, comunidade):

Democracia na escola constitui o seu fortalecimento institucional como unidade social capaz de assumir suas responsabilidades, de forma compartilhada e participativa, com transparência e orientação para que todos cresçam como cidadãos nesse processo. É esse foco da gestão democrática, e é fazendo isso que a escola constrói e conquista a sua autonomia. Observamos, no entanto que, em nome da gestão democrática, entendida inadequadamente, pratica-se na escola a falta de organização de ordem, de sentido comum, de cumprimento das responsabilidades sociais da escola. É bom lembrar que democracia pressupõe ordem e organização e é o seu estabelecimento no interior da escola, voltado para a formação da cidadania e aprendizagem que é o foco do trabalho do diretor escolar.

Hora (2006), também argumenta que:

[...] a democratização se realiza pelas mudanças nos processos administrativos desenvolvidos nos sistemas educacionais e no interior das escolas, por meio da participação de pais, alunos, professores e da sociedade civil das escolas em geral nas decisões tomadas em assembléias, eleições para cargos diretivos e pela eliminação das vias burocráticas de gestão. (HORA, 2006, p. 80)

As palavras de Libâneo (2000, p. 112) trazem ao conhecimento de todos, que alguns itens desfavorecem a participação da comunidade nas decisões escolares por estarem em desvantagens com algumas práticas injustas, mas que atrapalham a democratização da participação, entre elas “[...] o poder de manipulação dos meios de comunicação, pela desescolarização da população, pela falta de organização popular, pelo poder financeiro das classes dominantes.”

Quanto ao exposto, é importante acrescentar que “A omissão permite que outros decidam por nós, e estas decisões provavelmente atendam aos interesses dos que decidem e não daqueles que delegam ou se omitem de participar.” (CÓSSIO, 2006, p. 31).

A adoção de um estilo participativo de gestão da escola constitui-se em uma forma de contribuição para o desenvolvimento da democracia, seja na escola, seja na sociedade. Portanto, ela não é vista como o mero compartilhamento de deveres, irresponsável e incoerente, ditando que a solução para a grave realidade educacional encontra-se nas mãos da comunidade.

Segundo Hora (2006, p. 83), a gestão pode ser compreendida de duas formas: democrática e compartilhada. O primeiro conceito refere-se a autonomia defendida pelo governo federal brasileiro às escolas. O segundo conceito afirma que gestão compartilhada é o tipo de gestão que dá ênfase na conquista de parceiros para os problemas encontrados na escola, onde “o que favorece a adoção de propostas de ações desvinculadas de um projeto unitário, articulado e orgânico de educação.”

Confirma-se, então, que a gestão democrática é o caminho para uma educação emancipatória, pois a educação é um processo coletivo, baseado na responsabilidade e na prática reflexiva.

A escola também pretende ser um espaço democrático em que os educadores profissionais, os alunos, os pais, os ativistas comunitários e outros cidadãos do contexto social imediato tenham o direito de estar bem informado e de ter uma participação crítica na criação e na execução das políticas e programas escolares. Observa-se, nesse caso, dois elementos fundamentais para a concretude da democratização da escola: a participação de todos os componentes da comunidade escolar nos processos decisórios e a existência de um amplo processo de informação em que todos tenham conhecimento do que ocorre no interior da instituição e nas suas relações externas. (HORA, 2006, p. 80)

Destaca-se ainda que a gestão democrática empenha-se por uma organização escolar que consiga ter plena autonomia para dirigir seu sistema financeiro e pedagógico.

## **1.2 Os gestores na escola pública a partir do processo de descentralização**

O processo de descentralização do poder na escola requer delegar tarefas a outros a fim de colaborar com real democracia implantada pela política educacional atual. O deslocamento das decisões do poder central para a escola aumenta a responsabilidade da equipe escolar.

A descentralização é um movimento democrático para transformar e desenvolver a sociedade e tem que ser praticada a fim de promover a melhor gestão dos processos e recursos. De acordo com Lück (2000, p. 19), “A descentralização é, portanto, um processo que se delinea, à medida que vai sendo praticado, constituído, portanto, uma ação dinâmica [...]”. Por outro lado, Sudbrack (2006) descreve que:

A proposta descentralizadora em educação, forjada, especialmente, na municipalização, é uma ideia recorrente na história educacional brasileira desde as décadas de 20 e 30. [...] a descentralização é apresentada como portadora de vantagens – nem sempre verdadeiras – de uma ação política mais democrática e propiciadora de maior flexibilidade. (p. 52)

A partir desta descentralização, a autonomia se torna indispensável, tendo em vista que é a ampliação do espaço de decisão que permite o comprometimento da sociedade com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino e ela é construída a

partir da mediação, não se limitando à divisão do poder e sim a expansão do mesmo.

A autonomia é uma necessidade, quando a sociedade pressiona as instituições para realizarem mudanças urgentes e consistentes, para que respondam com eficácia e rapidamente às necessidades locais e da sociedade globalizada [...], a fim de não se perder o *momentum* de transformação e da realização de objetivos (LÜCK, 2000, p. 20).

Gerenciar uma escola requer uma autonomia pedagógica e administrativa, a fim de estabelecer condições de gerenciamento auto-sustentável e de qualidade de acordo com a realidade da comunidade escolar. A este respeito, Paro (2001) salienta que é necessário estar atento que o poder não está dissociado da responsabilidade das tarefas na autonomia administrativa de uma escola, na medida em que há uma descentralização do poder, conseqüentemente, haverá uma participação dos sujeitos envolvidos nas questões a serem tomadas, com mais eficiência.

Para Barroso (1996), a autonomia está ligada ao conceito de que os indivíduos são regidos por regras próprias. O autor salienta que existem dois modelos de autonomia: a que se decreta e a que se constrói. A que identifica a autonomia decretada é aquela em que se baseiam os poderes regidos pelo governo. Já a ,autonomia construída é aquela que caracteriza a localidade na qual está inserida e com as suas particularidades, mas respeitando os princípios do sistema de ensino público.

Para que aconteça a efetivação da autonomia, Lück (2000, p. 25-27), destaca que a autonomia é:

- Construção - processo diário que acontece mediante ação coletiva.
- Ampliação de bases do processo decisório - processo de decisão mais amplo e complexo.
- Processo de mão dupla e de interdependência – entendimento entre dirigentes e a comunidade. Compartilhar responsabilidade.
- Heteronomia – determinação externa dos destinos.
- Processo de mediação – saber equilibrar interesses diversos.
- Processo contraditório – grupos com diferentes interesses, igual à manifestação contraditória.

- Responsabilidade – assumir responsabilidades, responder suas ações.
- Transparência – prestar contas à sociedade do que é feito em seu nome.
- Cidadania – direitos e deveres.
- Articulação entre âmbitos macro e micro – autonomia não é processo interno à escola, mas permeia toda a sociedade.
- Gestão democrática – processo coletivo e participativo de compartilhamento de responsabilidades.

Portanto, conhecer o sistema de gestão é tão importante quanto adequar o mesmo para as necessidades e exigências da comunidade educacional local. Cabe, portanto, ao gestor conhecer o conjunto organizacional no qual compreende a gestão.

Paro (1996), salienta que a participação do gestor é de suma importância para todas as áreas: administrativa, financeira e principalmente pedagógica, e enfocando também que o diretor escolar é o grande personagem referencial da instituição e o maior responsável pela mesma.

Segundo o mesmo autor (1999), o que acontece hoje é que o diretor, pela sua posição, é o responsável por fazer os demonstrativos de sua situação escolar a quem o supervisiona, podendo sofrer consequências das atitudes provocadas por terceiros.

Esse diretor, por um lado é considerado a grande autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas por outro lado, ele acaba se constituindo, [...] em mero preposto do Estado. [...]ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola (PARO, 2003, p.11).

A esse respeito, Paro (2003, p. 12) salienta que uma alternativa positiva para a democracia de poder é justamente descentralizar o mesmo: “[...] o diretor não estará perdendo poder – já que não se pode perder o que não se tem – mas dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola.”

A autonomia numa gestão democrática requer práticas políticas e administrativas que contemplem a gestão democrática e para tanto é necessária a participação de todos nas decisões:

Processos eletivos para a escolha de dirigentes escolares, conselhos de escola formada por vários segmentos da unidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários) e com efetiva função política de direção da escola; grêmios estudantis, associação de pais, professores e funcionários, como fóruns de constante discussão dos múltiplos interesses, bem como outros recursos institucionais que facilitem o permanente acesso de todos os interessados aos assuntos que dizem respeito à vida da escola. (PARO, 2003, p. 79-80).

Envolver mais pessoas no processo educacional é um processo dinâmico e interativo, que vai muito mais além das tomadas de decisões. A participação envolve a mobilização de esforços individuais para superar atitudes de acomodação, alienação. Paro (1993, p.16) declara: “É importante que o gestor trabalhe com parcerias, que serão aliados nos momentos necessários”.

Cabe ao gestor (diretor) envolver mais pessoas no processo educacional, tem que ser capaz de sistematizar ideias e ações. Com a ajuda de mais pessoas e através do envolvimento de parcerias, será possível alcançar objetivos e aprofundar as relações, através da comunicação, compreensão mútua e obrigações compartilhadas. Analisando o papel do gestor no que diz respeito à participação da família e da comunidade no contexto escolar, Paro (1993, p. 45-46) destaca suas atribuições mais importantes:

- Deve ser um mediador entre o sistema de ensino e a unidade escolar e entre esta e a comunidade local.
- Deve exercer a liderança, encorajando, persuadindo e motivando os profissionais de educação quanto os demais membros da comunidade escolar.
- Deve conviver bem com a pluralidade cultural, ajudando a exterminar preconceitos.
- Deve desenvolver e manter um clima organizacional democrático e participativo na escola.
- Deve incentivar novas lideranças na escola e na comunidade, compartilhando compromissos e responsabilidades de forma crítica, visando à melhoria do processo educacional.
- Deve promover a participação dos pais na consolidação de uma escola que se preocupa com o bem estar dos alunos.

Para que essas funções sejam realizadas, o diretor precisa organizar melhor os espaços e tempos com o objetivo de introduzir no coletivo da escola as ações que sejam direcionadas a todos. Envolver todas as pessoas na vida escolar é um grande desafio para o diretor, mas é sua função modificar os espaços que dificultam a promoção de ações inovadoras e fortalecer aspectos que favoreçam a participação de todos.

A fim de viabilizar as funções deste gestor, Paro (1993, p. 108) apresenta algumas estratégias que direcionam o processo de participação dos pais e da comunidade na escola:

- Descobrir um horário compatível para conversas informais com diferentes pessoas da escola e da comunidade.
- Estabelecer uma periodicidade para esses encontros.
- Organizar as sugestões colhidas e apresentar nas reuniões da escola.
- Promover o encontro de pessoas diferentes com ideias semelhantes, para a troca de experiências e coleta de sugestões.
- Organizar seu horário de trabalho de modo a divulgar sua disponibilidade.
- Destacar a importância da incorporação de pessoas novas no grupo de trabalho, evitando a concentração de responsabilidade entre poucos.
- Reconhecer a existência de situações problemas e buscar soluções coletivamente.
- Abrir a escola para a realização de diversas atividades sociais com a participação de toda a comunidade escolar.

As funções e competências do professor estão relacionadas com todos os sujeitos (pais, alunos e comunidade) que interagem no ambiente escolar. A profissão do professor é complexa, considerando-se que as atividades são diversas e ele é responsável pela educação dos alunos durante boa parte da jornada diária, sendo considerado um elemento decisivo na formação e no futuro dos alunos.

De acordo com López (2002, p. 171-173), as atividades docentes podem ser agrupadas em quatro categorias: “as estritamente didáticas, as de orientação, as ligadas ao contexto social e as ligadas à formação permanente”.

No que diz respeito às atividades didáticas, o planejamento prévio da docência, atendendo às normas legais e às necessidades próprias de cada escola, de cada grupo de alunos e pais. Outra atividade realizada pelo professor é a de orientação, pela qual o professor se aproxima do aluno em sua diversidade, para orientá-lo na vida escolar e também em certos aspectos da vida. Essa função

também inclui a relação permanente com os pais para mantê-los informados sobre a aprendizagem dos filhos e para solicitar a sua colaboração em todo o processo educacional.

Em relação às atividades realizadas no contexto social, pode-se incluir também as que se referem à própria escola, como as que fazem referência à estrutura social mais próxima da escola. Restam ainda as atividades que têm a ver com a atualização e o desenvolvimento profissional do docente. O ensino, como as demais profissões, requer uma atualização constante para que se possa trabalhar segundo os avanços científicos e as constantes atualizações.

Ao identificar o papel do professor, no que diz respeito especificamente à participação da família e da comunidade na escola, ressalta-se que cabe a ele conhecer mais os pais e o ambiente em que vivem. Com isso, é possível levá-los a compreender as finalidades que pretendem atingir, aceitando-as naturalmente, através de diálogo e do respeito mútuo, a fim de alcançar a meta comum que é a formação integral do educando.

É função do diretor e do professor, pensar nas formas de participação democrática que busque o encontro do diálogo, discussão e atuação, conduzindo a prática para o crescimento pessoal e comunitário.

## 2 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NO CONTEXTO ESCOLAR

A escola, além de ser um espaço coletivo, é um espaço de troca de conhecimentos e de socialização, tendo um papel fundamental na construção da cidadania, na promoção social e no desenvolvimento pessoal. Ou seja, a escola sempre será um espaço importante no processo de integração da comunidade, porque veicula conhecimentos, nos quais todos têm interesses e estes devem ser o resultado de recriação e da integração dinâmica do saber escolar associado ao saber de toda a comunidade escolar.

Quanto a isso, Lück (2001, s/p.) refere que “O trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar.”

A escola não é um espaço isolado da comunidade na qual está inserida: ela possui papel importante que ultrapassa a troca de conhecimentos em sala de aula e tem uma relação com a comunidade, como também com todas as pessoas que estão envolvidas no processo educacional. Embora seja dirigida por uma equipe de pessoas, a escola deverá ter sempre um relacionamento contínuo e flexível com a comunidade.

A participação coletiva constitui-se em instrumento básico de uma gestão democrática e pressupõe a disposição para o debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e políticas. (MELLO; CÓSSIO, 2006, p. 43).

De acordo com Lopez (2002), é importante contar com o envolvimento dos pais na atuação pedagógica da escola, pois eles podem ajudar na definição de alguns objetivos comuns, os quais serão os princípios que orientarão o relacionamento entre pais e escola.

Para o mesmo autor, a participação dos pais se concretiza por meio de sua presença ativa e colaborativa junto à comunidade escolar: para isso a escola precisa constituir um suporte coerente, capaz de coordenar eficientemente a ação docente, a fim de que se mantenha uma relação harmoniosa e integrada (LOPEZ, 2002).

Além disso, a escola precisa também conhecer o entendimento, ou seja, a compreensão dos pais em relação a currículo, educação, avaliação, gestão, valores, aprendizagem, dentre outros, procurando analisar aspectos positivos e negativos sobre tais elementos.

## 2.1 Elo entre escola e família

A escola ao se relacionar com os pais e comunidade, está construindo valores e saberes, visto que todos os participantes manifestam posturas diferentes perante a vida. A partir destes valores é que a escola poderá se transformar em um ponto fundamental de desenvolvimento da própria comunidade onde atua.

Em se tratando da importância da participação dos pais no processo educacional, López (2002) afirma que os mesmos devem procurar uma escola que esteja de acordo com a educação que desejam aos filhos.

Portanto, devem integrar-se aos projetos da escola e envolver-se nela, a fim de ajudar a escola a realizar melhor a sua função e assim ter uma educação de qualidade. Diante disso, cabe aos pais, perante a escola:

- Receber informações detalhadas dos resultados obtidos, incluindo as explicações dos professores sobre as possíveis causas de resultados insatisfatórios.
- Prestar a colaboração que lhes for exigida por parte dos professores para tornar mais coerente e eficaz a atuação escolar, tanto no campo acadêmico estrito como no mais amplo das atitudes e dos hábitos de comportamento que se pretende fomentar como parte do projeto educacional da escola.
- Manter contatos periódicos com os professores para ter conhecimento constante do processo educativo realizado na escola.
- Buscar acordos sobre a natureza intrínseca de certas metas educacionais que têm interpretações sociais diversas: valores, hábitos... Propor ações comuns com base em tais acordos.
- Valorizar os conhecimentos e as habilidades que a escola proporciona. Em caso de divergência, não adotar uma posição de crítica constante à escola, o que pode ter influência negativa na atitude do filho. (LÓPEZ, 2002, p. 76-77).

Através dessas funções, é fácil perceber que os pais têm o direito e o dever de participar da vida escolar de seus filhos. Colaborar com os professores, sem invadir seu espaço e papel específico de ensinar. A família tem que expressar palavras e atitudes de confiança em relação à instituição e seus professores. Os

pais começam a assumir suas responsabilidades, escolhem e inventam novas formas de realizações e trazem possibilidades para o grupo escolar. Agindo dessa forma, a escola se sente valorizada e apoiada pela família que, através do contato e colaboração com a escola torna-a seguimento educacional familiar.

Ao assumir suas responsabilidades, os pais percebem que têm o direito e o dever de participar da vida escolar de seu filho e nesse sentido, dá-se a importância do papel da família dentro da escola. A família precisa compreender que não é tarefa somente da escola educar o filho e proporcionar experiências variadas na vida; e a escola, por sua vez, precisa sentir que sua atuação não está separada da família.

De modo geral, a participação dos pais deve se concretizar no auxílio à atuação pedagógica escolar. Isso implica propiciar à escola o suporte necessário para que a educação escolar seja fruto de coordenação e coerência entre as atuações dos professores e família. (LÓPEZ, 2002, p. 77).

Ao referir-se à importância das atuações em conjunto entre família e escola, Paro (2003) elenca três condicionantes importantes que contribuem para a participação da comunidade na escola:

- 1) condicionantes econômico-sociais, ou as reais condições de vida da população e a medida em que tais condições proporcionam tempo, condições materiais e disposição pessoal para participar;
- 2) condicionamentos culturais, ou a visão das pessoas sobre a viabilidade e a possibilidade da participação, movidas por uma visão de mundo e de educação escolar que lhes favoreça a vontade de participar;
- 3) condicionantes institucionais, ou os mecanismos coletivos, institucionalizados ou não, presentes em seu ambiente social mais próximo, dos quais a população pode dispor a encaminhar sua participação. (PARO, 2003, p. 54)

No momento em que a escola se relaciona com os pais e a comunidade, está construindo valores e saberes, pois todos os participantes manifestam posturas diferentes perante a vida. E é a partir destes valores e saberes que a escola poderá se tornar um ponto de desenvolvimento da própria comunidade. Para isso, a escola precisa respeitar cada pessoa com suas diferenças, criando assim, um vínculo e juntos encontrarem soluções para os problemas que atingem os alunos nos dias de hoje. Paro (2003, p. 58) enfatiza que “Não estando presente, torna-se também mais

difícil avaliar com maior precisão a qualidade do ensino oferecido para, a partir daí, lutar por um ensino melhor.”

Neste sentido, ambas desempenham importantes papéis na formação do aluno e do futuro cidadão. A família é o primeiro elemento social que influencia na educação, isto é, a unidade que fundamenta a existência do homem e representa funções formativas, educativas, psicológicas, sociais e culturais tanto quanto a escola.

Por isso, é preciso entender que não é tarefa somente da escola educar seu filho e que a qualidade da educação depende do desenvolvimento da família e “A eficácia da educação escolar depende do grau de implicação, enfim, do grau de participação dos pais” (LÓPEZ, 2002, p. 82). Por sua vez, a escola, por sua vez, precisa sentir que sua atuação não terá resultado eficaz, se for dissociada da ação da família.

## **2.2 Os órgãos Mediadores da Participação na Gestão Democrática das Escolas**

Dentro da Gestão Escolar, a escola conta com intermediários que contribuem para o desenvolvimento da organização da escola a fim de que se obtenha apoio necessário para realizar o trabalho educacional eficiente e democrático. Todos estes intermediários estão interligados e fundamentados a partir da realidade educacional, na qual estão inseridos, além de regulamentados com base na legislação municipal e estadual.

Um ponto em comum entre as experimentações de gestão democrática que ocorrem em alguns locais do país reside na criação de espaços de participação, através de conselhos representativos de pais, professores, funcionários e alunos com poderes de contribuir e de controlar as políticas e as ações da esfera governamental (MELLO; CÓSSIO, 2006, p. 42).

O Conselho Escolar é uma forma de democratizar a participação da comunidade e da sociedade no processo educativo. Gadotti (2000) argumenta que esta participação é uma forma de exercer a “cidadania”, visto que as criações dos conselhos escolares representam uma parte deste processo democrático, composto

por vários setores (Grêmio Estudantil, Associação de Pais e Mestres, Equipe Administrativa, Direção, entre outras).

O Conselho de Escola tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no Regimento escolar. Estas questões, geralmente, envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Em vários Estados, o Conselho é eleito no início do ano letivo. Sua composição tem uma certa proporcionalidade de participação dos docentes, dos especialistas em educação, dos funcionários, dos pais e alunos, observando-se, em princípio, a paridade 0) entre integrantes da escola (50%) e usuários (50%). (LIBÂNEO, 2001, p. 10)

O mesmo autor (2001, p.101) demonstra, através de um organograma, a estrutura dividida em três áreas que correspondem ao Conselho Escolar, o Setor Técnico Administrativo e o Setor Pedagógico, onde cada setor tem suas responsabilidades e contribuições. A saber:



Figura 1: Organograma  
Fonte: (LIBÂNEO, 2001, p. 101.)

Cabem aos representantes do Conselho Escolar:

- **Diretor:** Coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnico-administrativos.
- **Professor:** Tem a responsabilidades de participar na elaboração do plano escolar ou projeto pedagógico-curricular, na realização das atividades da escola e nas decisões dos Conselhos de Escola.

- **Grêmio Estudantil:** Autonomia para se organizarem em torno de seus interesses educacionais, culturais, cívicas e sociais.
- **Associação de Pais e Mestres (APM):** Reúne os pais de alunos, o pessoal docente e técnico-administrativo e alunos maiores de 18 anos. Costuma funcionar mediante uma diretoria e um conselho deliberativo.
- **Conselho de Classe:** Decide sobre ações preventivas e corretivas em relação ao rendimento dos alunos, ao comportamento discente, às promoções e reprovações e outras medidas.
- **Orientador Educacional:** Cuida do atendimento e do acompanhamento escolar dos alunos e também do relacionamento escola-pais-comunidade.
- **Coordenar Pedagógico:** Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos.
- **Secretária:** Cuida da documentação, escrituração e correspondência da escola, dos docentes, demais funcionários e dos alunos. Responde também pelo atendimento ao público (LIBÂNEO, 2001, p. 102-105).

Ao seguir a mesma linha de pensamento sobre a descentralização do poder nas escolas, a experiência da democracia se dá através dos conselhos representativos e que tem “poderes de contribuir e de controlar as políticas e as ações da esfera governamental.” (MELLO; CÓSSIO, 2006, p.42).

De forma organizada e interligada, o Conselho Escolar representa uma forma de democracia, na qual todos os atores escolares e a própria comunidade se aliam a fim de lutar por uma educação de qualidade e comprometida com a sociedade com a qual está inserida e principalmente, com o desenvolvimento do sujeito.

### **3 A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA A PARTIR DA DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO**

A participação dos pais na vida escolar dos filhos demonstra-se relevante e mesmo decisiva no desempenho dos alunos na instituição escolar. O diálogo entre a família e a escola tende a colaborar para o sucesso dos alunos, motivo pelo qual é possível considerar que a criança e os pais trazem consigo uma ligação íntima com o aproveitamento daquela. Segundo Heidrich (2011, s/ p.):

A escola foi criada para servir à sociedade. Por isso, ela tem a obrigação de prestar contas do seu trabalho, explicar o que faz e como conduz a aprendizagem das crianças e criar mecanismos para que a família acompanhe a vida escolar dos filhos.

Conforme Libâneo (2003), a exigência da participação dos pais na organização e gestão da escola corresponde a novas formas de relações com a escola nas práticas de descentralização, autonomia e responsabilidade mútua. De fato, a escola não pode ser uma instituição isolada, separada da realidade que a cerca, mas deve ser um local em que a integração tenha liberdade e uma interação com a vida social. A partir desta mesma percepção, Lück (2011s/ p) ressalta ainda que:

[...] a participação em sentido pleno é caracterizado por mobilização efetiva dos esforços individuais para superar atitudes de acomodação, alienação, marginalidade, comportamentos individualistas e estimular a construção de espírito e equipe.

Entretanto, não tem havido consenso entre os pesquisadores e educadores sobre as formas concretas dessa participação. No mesmo sentido, também surgem questões referentes à possibilidade de síntese entre interesses e competências diversas, como é o caso da presença dos pais em órgãos colegiados da escola, onde participam através das Associações de Pais e Mestres, dos Conselhos Escolares, entre outros.

Conforme destaca Paro (2003, p. 45):

Por sua vez, a existência de mecanismos de ação coletiva como a Associação de Pais e Mestres (APM) e o conselho de escola, que deveriam propiciar a participação mais efetiva da população nas atividades da escola, parece não estar servindo satisfatoriamente a essa função, em parte devido a seu caráter formalista e burocratizado.

Resguardar o princípio da participação significa considerar que a escola tem funções sociais específicas, objetivos próprios, projeto político, estrutura de gestão os quais devem ser formulados de modo coletivo e público, dentro do critério de respeito dos diferentes papéis e competências.

Se a escola é o lar ou o seguimento da família, como descrevem alguns autores, é necessário que escola e família andem juntas, pois esta pode ajudar muito no tipo de educação que deseja ao seu filho, ao participar na elaboração do currículo escolar.

A participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais (LÜCK, 2011 s/ p.).

Entre família e escola precisa haver respeito recíproco, para que os pais possam confiar nos seguimentos colegiados e a escola confiar e respeitar da mesma forma aqueles, de modo que cada um realize a tarefa que lhe cabe. Em outras palavras, pais e escola têm necessidades diferenciadas que precisam ser respeitadas, valorizadas, aceitas e ponderadas, pois é assim que o ser humano cresce.

Para o alcance dessa relação se faz necessária a realização de várias reuniões com os pais para um melhor conhecimento de cada um dos sujeitos dos diferentes segmentos escolares e discussão das propostas de atendimento educacional aos alunos, a partir das informações obtidas.

O conhecimento da família, do meio e do próprio aluno, precisa orientar sempre a prática da escola. Desse modo o planejamento, a utilização dos recursos e o trabalho desenvolvido com a família, assumem uma perspectiva dinâmica, na qual a participação de todos transforma a escola em um espaço vivo em favor dos

alunos. Portanto, o conhecimento e a troca de informações entre família e escola precisa ser um mecanismo de comunicação permanente, caso contrário, a escola acaba se transformando numa instituição isolada, perdendo a ação de colaboração e atuação sobre e com os alunos e suas famílias.

Criar meios criativos e críticos que viabilizem a aproximação recíproca da família com a escola parecem ser, hoje, o grande desafio social dos gestores escolares, juntamente com os demais segmentos da comunidade escolar, responsável pelos alunos.

### **3.1 A integração começa pela escola**

É necessário que a escola redefina seu conceito de participação e construa caminhos e meios eficientes de comunicação e gestão com as famílias. Não basta comunicar as decisões tomadas, é necessário que se aprenda a compartilhar democraticamente, o que só se constrói através do diálogo. Reuniões sistemáticas de avaliação e planejamento das atividades executadas pela escola, grupos organizados como a Associação de Pais e Mestres e Conselhos Escolares são alguns espaços para se realizar estes encontros entre os pais, alunos, direção e professores. Ao descrever sobre essa percepção, Lück define que:

[...] a participação, em sentido pleno, é caracterizada por mobilização efetiva dos esforços individuais para superar atitudes de acomodação, alienação, marginalidade, comportamentos individualistas e estimular a construção de espírito e equipe. (LÜCK, 2011, s/ p.)

Os pais e a escola sentem e são levados a sentir a educação como obrigação somente da escola. A ideia de (co)responsabilidade parece ser um bom recurso para promover a participação dos pais e estimular o empenho dos professores e dos demais segmentos da comunidade escolar. Mobilizar as famílias dos alunos, estabelecerem com elas um intercâmbio de ideias e colocá-las a par das propostas de atendimento aos filhos, a partir das informações de que dispõe acerca da história de vida da criança, também são aspectos fundamentais a serem considerados para uma boa integração escola e família.

De acordo com López (2000), é importante contar com o envolvimento dos pais na atuação pedagógica, pois podem ajudar na definição de alguns objetivos

comuns, os quais serão os princípios que demarcarão o relacionamento entre pais e escola.

Conforme o autor acima referido, a participação dos pais se concretiza por meio de sua presença ativa e colaborativa junto à comunidade escolar, para que a escola precisa ser eficiente a fim de coordenar e dar suporte aos professores (LÓPEZ, 2002).

Há de se considerar também o respeito à diversidade cultural na integração escola e família, pois a partir dessas diferenças é que são encontrados os valores culturais, sociais e políticos dos pais, bem como de toda a comunidade escolar. Nesse sentido, é fundamental que os sujeitos, especialmente os docentes e os pais, tomem consciência de que atuam em conjunto e do quanto se relacionam e são interdependentes (PARO, 2003).

A escola ao se relacionar com os pais e comunidade, está construindo valores e saberes, pois todos os participantes demonstram pensamentos diferentes perante a vida. A partir destes valores é que a escola poderá transformar-se em um ponto fundamental de desenvolvimento da própria comunidade onde atua.

A participação dos pais também se justifica a partir da política de concepção democrática da organização da escola. É importante realizar uma democratização interna na própria instituição, tanto na sua estrutura organizacional, quanto na sua ação pedagógica, o que só é possível através da participação de toda a comunidade escolar. O convívio democrático na escola é um processo desafiador que se constrói a cada dia. Assim Paro (2003, p.46) refere que:

[...] se estamos interessados na participação da comunidade da escola, é preciso levar em conta a dimensão em que modo de pensar e agir das pessoas que aí atuam [...]. Para isso, é importante que se considere tanto a visão da escola a respeito da comunidade quanto sua postura diante da própria participação popular.

De acordo Heidrich (2011, s/ p.), são muitas as funções dos pais, na qualidade de receptores do serviço educacional, perante a escola:

- Ler para as crianças ou pedir para que elas leiam para eles.
- Conversar sempre com os filhos sobre assuntos da escola.
- Acompanhar as lições de casa e mostrar interesse pelos conteúdos estudados.

- Verificar se o material escolar está completo e em ordem.
- Zelar pelo cumprimento das regras
- Participar das reuniões sempre que convocados.
- Conversar com os professores.

O mesmo autor cita ainda no seu artigo, 13 ações que os gestores escolares podem realizar para que a família tenha uma atuação mais eficaz na escola, a saber:

- Apresentar a escola e os funcionários: Uma maneira de recepcionar e integrar.
- Fazer uma entrevista com os pais dos alunos: Conhecendo para quem se trabalha.
- Assegurar a participação no projeto político pedagógico: Hora de expor o currículo e os projetos.
- Ter uma pauta focada no processo de ensino: Eficaz para informar sobre a aprendizagem.
- Marcar encontros em horários adequados aos pais: Respeito aos que trabalham fora.
- Dar visibilidade a produção dos alunos: Procedimentos para valorizar a aprendizagem.
- Informar a comunidade sobre o andamento da escola: Demonstração de respeito e transparência.
- Constituir a Associação de Pais e Mestres: Uma forte aliada para fazer uma boa escola.
- Incentivar a participação no Conselho Escolar: O fórum ideal para definir rumos.
- Disponibilizar espaços para a realização de eventos: Um local público para uso da comunidade.
- Criar uma Escola de Pais com palestras e debates.
- Visitar as famílias dos alunos em casa: Ampliação do olhar sobre a comunidade.
- Promover festas e comemorações: Forma descontraída de estreitar o vínculo.

Através destas funções se percebe que os pais têm direitos e o dever de participar da vida escolar dos seus filhos. A escola deve começar a assumir responsabilidades, escolher e inventar novas formas de realizações e trazerem

novas possibilidades de integração com o grupo escolar e os pais. Agindo dessa forma, os pais se sentem valorizados e apoiados pela escola que, através do contato e colaboração com os pais torna-a uma instituição educacional familiar.

A escola sempre será um espaço importante no processo de socialização na construção da cidadania, de promoção social e desenvolvimento pessoal. Em outras palavras, a escola sempre será um importante espaço no processo de integração da comunidade porque veicula conhecimentos e informações do interesse de todos.

### **3.2 Espaço de diálogo: visão dos gestores escolares**

A entrevista com os professores desenvolveu-se no decorrer das reuniões pedagógicas que acontecem mensalmente. Durante as mesmas, lançou-se ao grupo o seguinte questionamento: “Quais as ações mediadoras que os gestores escolares podem oferecer para as famílias a fim de que as mesmas participem com mais eficiências das rotinas e atividades da escola?”. Em seguida, desafiou-se o grupo para a reflexão, análise e discussão, buscando no próprio grupo as respostas do questionamento e obteve-se as seguintes respostas<sup>1</sup>:

*A escola sempre procurou formar parcerias com os pais, mas devido a quase totalidade que trabalha este é o grande problema de elas não participarem. A sugestão seria achar um horário alternativo em que houvesse um momento de conversação e informação de ambos os lados. (Professora 1).*

*Muito já foi feito para envolver os pais, mas eles ainda não têm o hábito de estarem mais presentes na rotina da escola. Creio que deixar claro para a família que poderão ter esclarecimentos sempre que necessário é algo de bom que a escola pode fazer, e com isso fortalecer os laços entre a família e escola. (Professora 2).*

*Salientar sempre os pais que são necessários na construção de uma educação de qualidade, oferecer um ambiente agradável, escutar o que eles têm a dizer, pedir sugestões e envolvê-los nas atividades escolares. (Professora 3).*

*Como professora, procuro mandar bilhetes para informar os pais que não frequentam muito a escola. Às vezes esta ação tem retorno. Foi o meio encontrado para eu me inteirar com a família que anda muito ausente. (Professora 4).*

---

<sup>1</sup> Para manter o sigilo quanto aos professores participantes desta pesquisa, os mesmos foram identificados como *Professor 1, Professor 2, Professor 3, Professor 4, Professor 5*.

*A escola e os gestores estão sempre dispostos a oferecer meios dos pais estarem presentes, mas eles não nos dão muita atenção, pois acham que queremos somente fazer relatos do comportamento de seu filho. É a velha cultura que ainda está presente no conceito dos pais. (Professora 5).*

Ao observar estes e outros relatos, os professores procuram meios de envolver as famílias, mas esbarram na falta de interesse dos mesmos ou no empecilho que o trabalho proporciona devido ao horário em que são convocados. O caminho mais viável para o aparecimento dos pais continua sendo as atividades extra-escolares que ocorrem em horários alternativos.

Segundo a maioria dos entrevistados, a participação como acontece na atualidade está longe de levar a uma escola realmente participativa, alguns meios sugeridos esbarram na falta de comprometimento e interesse de que antigas fórmulas possam dar certo e desestimulam novos meios de participação.

Dessa forma, os gestores escolares devem criar novos mecanismos para atrair os pais para a escola, a fim de convidar a família não somente para obter informações pedagógicas ou de comportamento de seu filho. A necessidade dos mesmos estarem presentes para melhorar a qualidade do ensino e no comprometimento de estarem sempre atentos ao que acontece na escola, assim como as tomadas de decisões que poderão afetar seus filhos.

Ao serem indagados sobre como a escola age perante as famílias ausentes, a equipe gestora assim se manifestou<sup>2</sup>:

*A escola procura manter contato com as famílias através de telefonemas. Alguns casos específicos solicitamos a presença dos mesmos procurando adequar-se a disponibilidade de seus horários. O intuito é deixar os pais mais informados possível. (Coordenadora Pedagógica).*

*Uma atitude que procurei realizar depois de tantas tentativas é estar sempre presente no pátio perto da entrada, no horário em que os pais deixam ou buscam seus filhos. Isso facilita a comunicação mais informal e aproxima os pais que não são tão presentes. Até o presente momento, esta ação está aos poucos aproximando os pais. Alguns aproveitam a minha presença para fazerem queixas, outros param, simplesmente para conversar sobre assuntos aleatórios ao ambiente escolar. (Diretora).*

*Procuro estar informada com o que está acontecendo dentro e fora do ambiente escolar. Peço aos professores comuniquem, por exemplo, quando uma criança falta mais de dois dias e a família não avisa. A minha atitude é*

---

<sup>2</sup> Para manter o sigilo quanto aos participantes desta pesquisa, os mesmos foram identificados Diretora, Vice diretora e Coordenadora Pedagógica.

*de ir atrás das informações para que os pais percebam que a escola está interessada no que acontece com o aluno. (Vice - Diretora).*

A partir das respostas, percebe-se que os entrevistados não desistem de querer achar meios para chamar pela presença dos pais. O interessante na fala da Diretora é que a sua presença fora de sua sala, no horário de grande fluxo de pais, propiciou um mecanismo de diálogo informal para que os pais sintam que são importantes e que são ouvidos.

Quando os professores foram questionados sobre o resultado quando a família é solicitada a comparecer na escola, os gestores responderam que:

*Procuro chamar a presença dos pais quando realmente há uma necessidade de esclarecer assuntos referentes ao comportamento e aprendizagem. (Professora 2).*

*Os pais comparecem com mais frequência quando está sendo chamado a resolver problemas de ordem comportamental. Poucos aparecem quando o assunto é pedagógico. (Professora 5).*

*Apesar de estarmos sempre abertos a um diálogo, reconheço que os pais só comparecem quando o assunto se refere ao comportamento ou alguma dificuldade pedagógica. Em algumas situações, convocamos os pais sem adiantar muito o assunto, pois não teremos a sua presença quando solicitado. (Coordenadora Pedagógica).*

De acordo com o que foi apresentado nas falas dos demais professores, pode-se perceber que a ideia sobre a solicitação das famílias na escola está, basicamente, fundamentada nos mesmos motivos que estão elencados acima.

Através das respostas dadas pelos professores e pela Coordenadora Pedagógica, a realidade demonstra que os pais são convocados a aparecerem com mais frequência na escola quando há algum problema. Esta atitude quebra a intenção de formar relações duradouras e interligadas, pois os pais possuem o conceito de que só são úteis para ouvirem “problemas” de seus filhos. Esta colocação é reforçada pela Coordenadora ao mencionar que tem de omitir informações a respeito da pauta da conversa para não afugentar os pais e quem sabe assim, comparecerem nas reuniões.

E por fim, quanto ao interesse com que os pais participem das atividades e rotinas escolares, obteve-se as seguintes respostas:

*A presença dos pais pode parecer que atrapalha o nosso trabalho, mas isso pode ser um aliado na qualidade daquilo que estamos trabalhando em sala de aula. (Professora 1).*

*Temos a intenção de ser uma escola que prima pela qualidade do ensino e para isso queremos que todos estejam envolvidos neste processo. A família pode se tornar uma grande parceira a partir do momento em que está lado a lado com a escola. (Coordenadora Pedagógica).*

*Sabemos que os pais devem estar presentes nas rotinas escolares, mas às vezes alguns não sabem como se portar e compromete o relacionamento com os professores. A minha angústia é quando os pais nos vêem como “intrusos” nos seus relacionamentos com os filhos. Não conseguem compreender que estamos tentando ajudar e isso me faz pensar se esta proximidade é válida. (Professora 5).*

*Tentamos implantar na escola um plano de ação chamado “Participação nota 10”, no ano passado que tinha por objetivo chamar os pais para ouvirem suas necessidades, mas não deu muito certo pois os pais só se queixavam ou simplesmente diziam que não precisavam serem chamados apenas para saber o que pensavam sobre a escola. Mesmo assim acredito que a participação dos pais é válida. (Diretora)*

Percebe-se neste questionamento, que muitos conflitos estão presentes por parte dos gestores que ao mesmo querem esta proximidade, mas que são impedidos por falta da compreensão da parte de alguns familiares por não saberem como lidar com estas situações.

### **3.3 Espaço de diálogo: visão das famílias**

Identificar o que os pais pensam sobre a sua participação na escola é algo indispensável para esta análise. Questionados sobre a participação da família na vida escolar de seus filhos, os mesmos disseram que<sup>3</sup>:

*Procuro sempre revisar o caderno da minha filha, estuda junto quando tem prova ou teste e sempre compareço nas entregas do boletim. Às vezes auxilio nas festas que a escola promove ou em outras atividades. (Pai 1).*

*Eu vou sempre à escola buscar minha filha e às vezes aproveito para falar com sua professora, pois sei que se eu ficar ao lado da minha filha irei poder ajudar com seu estudo e educação. (Pai 2).*

---

<sup>3</sup> Para manter o sigilo quanto aos pais participantes desta pesquisa, os mesmos foram identificados como *Pai 1, Pai 2, Pai 3, Pai 4, Pai 5*.

*Não consigo estar sempre na escola levando ou buscando meu filho por causa da distância do meu trabalho, mas as vezes mando algum recado para professora que me retorna. É a forma que tenho de participar da vida do meu filho neste momento. (Pai 3).*

*Eu vou na escola somente na reunião de entrega dos boletins porque meu filho não tem dificuldade em aprender e na entrega do boletim fico sabendo do que acontece em sala. (Pai 4).*

*A minha filha tem muita dificuldade de aprender o conteúdo e como não trabalho procuro ajudar sempre levando no reforço, ajudando nos deveres, conversando com a professora. (Pai 5).*

O interesse dos pais na sua totalidade difere na maneira como compreendem o que é participar da vida escolar de seus filhos. Na maioria das respostas relacionadas nesta pesquisa, a participação acontece através de auxílio das atividades escolares ou em festas que a escola proporciona eventualmente.

Outro questionamento feito aos pais, diz respeito a quem eles recorrem quando necessitam de um auxílio ou orientação. Os mesmos disseram que:

*Geralmente procuro pela professora. (Pai 1).*

*A professora é a pessoa que tenho mais contato, mas a Coordenadora também está presente quando necessito. (Pai 2).*

*Quando preciso, eu falo com a professora e às vezes com a própria Diretora que está quase sempre no pátio da escola. (Pai 3).*

*Falo sempre com a Coordenadora, pois a professora nem sempre pode resolver as coisas e sempre me manda falar com a Coordenação. (Pai 4).*

*Dependendo do assunto que preciso tratar. Todos na escola são atenciosos quando preciso falar algo. (Pai 5).*

Questionados se sabiam sobre quais as outras formas de participação que a escola disponibiliza para os pais e se sabiam como participar, os pais responderam da seguinte forma:

*Sei que tem o Círculo de Pais e Mestres, mas nunca participei das reuniões e nem sei quando acontece. (Pai 1).*

*A escola tem o Círculo de Pais e Mestres. Já participei deste grupo quando minha filha estava no primeiro ano, mas agora já não participo por causa do trabalho. (Pai 2).*

*Não sei se a escola oferece, mas na antiga escola havia a Associação de Pais e Mestres. Acredito que também deve ter na escola, mas nunca ouvi falar dela. (Pai 3).*

*Não sei se tem outro meio dos pais participarem. (Pai 4).*

*Faço parte do Círculo de Pais e Mestres e sei que estou contribuindo para ajudar a escola que minha filha estuda. Fui convidada por uma professora para participar e aceitei. (Pai 5).*

A falta de informação e de esclarecimentos sobre como os pais podem participar ainda é um agravante na escola. Poucos sabem como participar e não tem interesse em descobrir. A escola tem sua parcela de culpa, por não divulgar os meios oficiais em que os pais podem participar contribuindo para o afastamento e exclusão dos pais no ambiente escolar.

Quando chamados a comparecerem à escola, o assunto é geralmente o comportamento ou aprendizagem, como responderam enfaticamente os pais entrevistados, o que caracteriza que a escola ainda possui o costume de convocar os pais somente quando o filho apresenta alguma necessidade.

Na fala do Pai 3 fica clara que a escola se preocupa mais com o comportamento do que participação dos pais. “Já fui chamado na escola por causa do comportamento do meu filho, mas a escola pode resolver estes problemas sem me chamar e se preocupar mais com o que estão ensinando.” O desgaste com situações como estas afetam o relacionamento com pais e escola.

## 4 A PESQUISA NO CONTEXTO ESCOLAR

A escola municipal 18 de Agosto está localizada na Vila Hilda, na periferia da cidade de Cruz Alta/RS, onde comporta uma clientela de quatro bairros do seu entorno, oferecendo um ensino fundamental até o 4º ano neste ano letivo, e contando com a oferta do 5º ano para o próximo ano letivo.

Seu objetivo é tornar-se uma escola reconhecida pela competência educacional, com ambientes de aprendizagens inovadores, com recursos didáticos e pedagógicos que atendam os alunos. Pretende ser uma escola voltada para a qualidade de ensino, de maneira eficaz, segura e responsável, seguindo os princípios de:

- Atitude ética nas relações interpessoais e sociais.
- Aprendizagem criativa e prazerosa.
- Construção do conhecimento com autonomia e criatividade.
- Competência profissional.

Fazem parte de sua equipe escolar:

- Diretora
- Vice-diretora
- Supervisão
- Coordenação Pedagógica
- Corpo Docente, composta por 15 profissionais.

### 4.1. Trabalho de campo

Para fundamentar a proposta dessa investigação, parte-se da possibilidade de uma pesquisa qualitativa, do tipo investigação-ação, a fim de desvendar as ideias básicas e concepções que envolvem o contexto escolar em relação à gestão escolar.

Ainda, por estar a pesquisadora envolvida no contexto investigativo, nada melhor que propor a pesquisa-ação, porque:

[...] a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (THIOLLENT, 2000, p.14).

Dessa forma, acredita-se na participação ativa e dinâmica dos sujeitos investigados com o intuito de transformação nas estruturas sociais, refletindo criticamente sobre a prática, interpretando o que acontece, aprofundando o conhecimento sobre o problema e objetivando estratégias de ação.

Considerando que a pesquisa-ação é uma abordagem investigativa em que predomina a ação, a compreensão e a produção de práticas baseadas na reflexão do sujeito, buscou-se a integração da teoria com a prática através do estudo realizado na Escola Municipal 18 de Agosto, localizada na cidade de Cruz Alta/RS.

Ao oportunizar a realização das entrevistas, observações, discussões e reconstrução das concepções e percepções já existentes, procurando manter uma interação permanente, a fim de que a construção do conhecimento ocorra a partir da transformação da realidade.

É preciso ressaltar que toda pesquisa consiste num conjunto de instrumentos que devem ser analisados criticamente a fim de intervir ativamente na realidade em questão.

Além disso, ao considerar todo o processo de desencadeamento através da investigação-ação, é de fundamental importância a vivência de situações de diálogo, oportunizando situações em que os sujeitos do processo educativo deixem de se observar como espectadores ou executores e assumam uma postura crítica, reorganizando sua prática a partir do olhar para si.

Desse modo, a pesquisa-ação é uma ciência da educação a qual, com um enfoque dialético sobre as práticas, torna o processo educativo algo bem pensado, repensado e redimensionado, identificando o problema, bem como sugerindo ações para superá-lo através da exposição das contradições existentes entre ações e valores institucionais (THIOLLENT, 2000).

## 4.2. Contexto e sujeitos da pesquisa

A escola observada nesta pesquisa tem como missão desenvolver qualificados serviços educacionais, num ambiente fraterno e inovador, contribuindo para formar cidadãos capazes de promover a vida e de responder aos desafios da ciência.

A pesquisa aconteceu na Escola Municipal de Ensino Fundamental 18 de Agosto, na Cidade de Cruz Alta / RS.

A escola funciona em dois turnos (manhã e tarde), com o total de 260 educandos, distribuídos do 1º ano ao 4º do ensino fundamental. Para atender esses educandos, há quinze professores: destes, onze tem curso superior e o restante está cursando Pedagogia; a diretora e a supervisora têm curso em Pedagogia e pós em Orientação e Supervisão Escolar. A escola conta ainda com uma secretária, seis funcionários.

A escola possui sete salas de aula, uma cozinha com refeitório, uma biblioteca infantil e de pesquisa, direção, secretaria e supervisão no mesmo ambiente, sala dos professores, laboratório de informática e banheiros.

É desenvolvido na escola um projeto de reforço que atende alunos com dificuldades de aprendizagem, em turno inverso ao da aula, bem como um projeto de literatura infantil, denominado “Nossas histórias”, onde os alunos dos 2ºs anos escrevem uma produção que é lançada na forma de um livro no final do ano.

Para auxiliar o desenvolvimento das atividades administrativas, tem-se o Círculo de Pais e Mestres e o Conselho escolar, com representação de todos os segmentos da comunidade escolar, cujos encontros são mensais.

Os sujeitos do processo investigativo foram 4(quatro) membros do Conselho escolar (1 pai, 1 aluno, 1 professora e 1 funcionário), 15 professores e 4 funcionários e a direção da escola.

Pode-se caracterizar o Conselho Escolar como um órgão deliberativo e consultivo, composto por 8(oito) membros integrantes, além da diretora: 2(dois) pais, 2(dois) alunos, 2(dois) professores e 2(dois) funcionários. Essa instância colegiada tem previsto um encontro mensal com o objetivo de discutir e avaliar as diversas situações ocorridas no cotidiano escolar, entre elas a aplicação das verbas recebidas pela escola.

Com relação ao Círculo de Pais e Mestres, pode-se dizer que essa instância colegiada dedica-se à organização e a execução de promoções, a fim de arrecadar verbas para a escola, visando à melhoria da infra-estrutura física e pedagógica da mesma. O Círculo de Pais e Mestres é composto por 7(sete) membros, sendo a diretora, dois pais, dois professores e dois funcionários, e tem previsto um encontro mensal ou sempre que for necessário.

Os professores e funcionários envolvidos no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem compõem um grupo de 23 pessoas e mostram-se integrados entre si e com a comunidade como um todo.

### **4.3. Instrumentos e procedimentos da pesquisa**

Buscou-se desenvolver o estudo a partir da observação direta do grupo investigado por um período de tempo determinado, de abril a julho de 2011, visando à análise da unidade social da escola, a sua realidade, as concepções e perspectivas em relação à gestão escolar e o envolvimento dos pais neste contexto.

Foram utilizados os seguintes instrumentos de pesquisa:

- Roteiro de contextualização da escola com o objetivo de caracterizar o ambiente investigado, bem como os sujeitos que fazem parte do mesmo;
- Observação participante nas reuniões do Conselho Escolar, a fim de perceber a forma de atuação desta instância colegiada, o processo de tomada de decisão, as ideias e concepções do grupo, bem como o processo de participação.
- Entrevista semi-estruturada, buscando estabelecer discussão do tema de estudo, envolvendo sujeitos investigados, a fim de esclarecer as percepções e concepções a respeito da problemática.

Os dados da entrevista foram analisados, primeiramente, através de amostragem dos sujeitos envolvidos no contexto escolar: pais, professores, direção e supervisão da escola. Já no segundo momento de avaliação, foi realizada uma entrevista para cada grupo pesquisado e foi exposta a importância da temática bem como a necessidade de se comprometer com a mesma.

Na entrevista com os professores e a direção escolar optou-se por reservar um tempo da reunião de formação para ser respondida as questões, devido à necessidade de ter os dados com o mínimo de tempo.

A maioria das questões apresentadas foi específica para cada grupo e aberta para os sujeitos responderem conforme suas reflexões e em virtude da entrevistadora conhecer os entrevistados, esse tipo de entrevista permite uma maior fidelidade nos registro das respostas.

Posteriormente, realizou-se a aplicação dos questionários, a avaliação e a escolha das respostas esteve relacionada com a forma de como iriam ser tratados os dados.

#### **4.4 Projetando ações**

A partir do exposto, algumas ações são necessárias a fim de contribuir com o que já está sendo desenvolvido na escola. Depois de algumas observações *in loco* as ações requerem um pouco mais de foco e planejamentos simples: é fazer propaganda daquilo que a escola oferece e deseja. Assim sendo, elencam-se as seguintes contribuições:

# Esclarecimento do que a escola pretende: No início do ano letivo, nas reuniões de pais, a escola além de fazer as explicações das rotinas escolares e pedagógicas, poderia se falar dos meios de comunicação existentes para que os pais compartilhem com a escola suas necessidades e sobre a importância de participação dos mesmos através dos Círculos de Pais e Mestres (aguçar a necessidade de envolvimento e como fazer para se tornar parte deste processo);

# Nos períodos referentes às reuniões de pais, utilizarem o sistema de som já existente na escola, para fazerem as comunicações nos horários em que os pais estão no ambiente escolar (entrada e saída);

# Confeccionar uma faixa ou um banner para ser exposto na entrada da escola indicando os assuntos pertinentes: exposição de trabalhos dos alunos, entrega de boletins, reunião e eleição do Círculo de Pais e Mestres. Sugere-se que os comunicados mais habituais sejam fixos, mudando-se apenas as datas;

# Enviar para casa dos alunos bilhetes sobre os assuntos já citados anteriormente e que venham assinados pelos responsáveis, a fim de comprovar seu conhecimento;

# Caso seja possível, a escola poderia fazer um site (ver custos) par expor suas atividades, projetos, reuniões, enfim, a rotina escolar.

Estas ações foram expostas na reunião de professores e foi recebida de bom grado. Algumas das ações já foram postas em práticas como a utilização do sistema de som para anunciar uma exposição de trabalhos e o envio de bilhetes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho pesquisado proporcionou uma ampliação do conhecimento teórico da gestão educacional, bem como a participação democrática nos ambientes escolares e a necessidade da participação dos pais.

Como foi exposto nos capítulos anteriores, a participação familiar é uma necessidade contemporânea e desejada por todos que fazem parte do contexto escolar.

A falta de participação da família no contexto escolar já foi debatida no meio acadêmico, tratado por diversos autores consagrados na área da Pedagogia, Psicologia e Educação, além de ainda ser pano de fundo para várias questões abordadas pela LDB, mas percebemos que ainda não foi dada a resposta para essa questão sobre a participação dos pais na escola pública.

Portanto, o objeto de estudo deste trabalho, na escola observada, vêm fazer uma observação de uma realidade que apostou no diálogo para promover o relacionamento de qualidade entre pais e escola. Com base nas observações *in loco*, nas informações levantadas e nos dados obtidos, pode-se avaliar que a referida escola está buscando ser uma escola democrática, mas que alguns percalços ainda são enfrentados, pois o relacionamento humano está baseado na confiança conquistada.

Pode-se notar que a pequena minoria de professores ainda possui a concepção errônea de que a família “atrapalha” o seu trabalho e de que nada adianta conversar ou trazê-los para o ambiente escolar. Mas observou-se, também, que a grande maioria dos professores está contente com o relacionamento que possuem e isso é visível no desenvolvimento escolar dos seus alunos.

Com a análise das falas dos pais, verifica-se que o desejo de estar mais presente no que acontece no ambiente escolar, está relacionado ao conceito de obtenção de resultados positivos obtidos através das avaliações que devido muitos pais trabalharem, poucos estão realmente interessados em participar de forma mais efetiva, através da Associação de Pais e Mestres ou de outros meios, a participação se dá através de festas ou convocações.

Ao chegar ao término deste trabalho, ressalta-se que o gestor escolar está fortemente representado na pessoa do Diretor Escolar, o qual busca meios de projetar a educação pública básica para um nível mais elevado de qualidade junto com a comunidade escolar. Outra figura importante no elo da gestão escolar é o coordenador pedagógico, o qual, por sua vez, procura dar sustentabilidade e movimento nas ações pretendidas pelo diretor através de incentivos e orientações aos professores e pais.

Por fim, este trabalho refere que o conceito de participação é muito complexo, pois envolve conceitos sociais, pessoais, históricos, dentre tantos outros. Os pais dos alunos e os professores têm uma compreensão do que é participação. Também se percebeu que os pais sabem muito bem quais são seus deveres perante a escola de seus filhos, ao mesmo tempo em que eles têm consciência da participação que a escola espera da família. Esta e a escola necessitam uma da outra, ou seja, é uma parceira que ainda vale investir.

## REFERÊNCIAS

BARROSO, J. **Autonomia e gestão das escolas**. Lisboa: Ministério da Educação, 1996.

CÓSSIO, Maria de Fátima. **Gestão Democrática da Educação**: retórica política ou prática possível. In: CAMARGO, Ieda de (org.). *Gestão e Políticas da Educação*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006. p. 23 a 34.

DEMO, P. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1988.

DOURADO, Luiz Fernandez. **A escolha de dirigentes escolares**: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.) *Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

HEIDRICH, Gustavo. **A escola da família**. 2001. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/escola-familia-493363.shtml>. Acesso dia 15/04/2011.

HORA, Dinair Leal da. **Democracia, educação e gestão educacional na sociedade brasileira contemporânea**. EccoS. Revista Científica, Centro Unversitário Nove de Julho (UNINOVE). Janeiro – junho. São Paulo, v. 8, n. 1, p. 65-87, jan./jun.2006. Disponível no site: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=71580104>. Acesso em 25/07/2011. Acesso em 04/06/2011.

**LEI Nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/03/Leis/Leis/L9394.html>. Acesso em 04/06/2011.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_. **Concepções e práticas de organização e gestão da escola**:

considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. *Revista Española de Educación Comparada*, Madrid, Espanha, nº 13, 2007. Disponível em: [http://professor.ucg.br/Site Docente/home/disciplina.asp?key=5146&id=3552](http://professor.ucg.br/Site%20Docente/home/disciplina.asp?key=5146&id=3552). Acesso em: 22/07/2011.

LÓPEZ, J. S. **Educação na família e na escola**. São Paulo: Loyola, 2002.

LÜCK, H. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto a formação de seus gestores**. Brasília: Em Aberto, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível no site: [http://www.crmariocovas.sp.gov/pdf/em\\_aberto\\_72.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov/pdf/em_aberto_72.pdf). Acesso em 15/05/2011.

\_\_\_\_\_. **A escola tem a cara de seu Diretor**. 2011. Disponível em: <http://www.cte.etc.br/site/index.php?option=comcontent&view=article&id=85:Heloisa-lueck-ga-escola-tem-a-cara-de-seu-diretorq&catid=1:notícia>. Acesso em: 25/07/2011.

\_\_\_\_\_. **A dimensão participativa da Gestão Escolar**. 2011. Disponível em: [http://www.smecc.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espao-virtual/espaco-jornada-pedagogica/gestao-escolar/dimensao\\_participativa-da-gestao-escolar.pdf](http://www.smecc.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espao-virtual/espaco-jornada-pedagogica/gestao-escolar/dimensao_participativa-da-gestao-escolar.pdf). Acesso em: 03/06/2011.

MELLO, Elena Maria Billig; CÓSSIO, Maria de Fátima. **Gestão da Educação Básica: ausência e emergências**. In: CAMARGO, Ieda de (org.). *Gestão e Políticas da Educação*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006. p. 35 a 46.

MENEZES, E. T. de; SANTOS, T. H dos. **Gestão escolar (verbetes)**. Dicionário Interativo da Educação Brasileira – EducaBrasil. São Paulo: Midiamix, 2002, <http://www.educabrsil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=37>. Acesso em 15/05/2011.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. Série Educação em ação. São Paulo: Ática, 3. ed. 7ª impressão, 2003.

\_\_\_\_\_. **O Conselho de escola na democratização da gestão escolar**. In: BICUDO, M. A. V.; SILVAJR, C. A. (orgs). *Formação do educador e avaliação educacional - organização da escola e do trabalho pedagógico*. São Paulo: UNESP, 1999. p. 209-219 (v. 3).

\_\_\_\_\_. **O princípio da gestão da escolar democrática no contexto da LDB.** In: OLIVEIRA, R. P. ADRIÃO, T. (orgs.). *Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal.* São Paulo: Xamã, 2001.

SUDBRACK, Edite Maria. **Impactos do Fundef na Educação Fundamental da região norte do Rio Grande do Sul:** Mitos da descentralização e da equidade de ensino. In: CAMARGO, Ieda de (org.). *Gestão e Políticas da Educação.* Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** 9. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

**ANEXOS**

**ANEXO A****ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA OS GESTORES ESCOLARES**

1- Quais as ações mediadoras que os gestores escolares podem oferecer para as famílias a fim de que as mesmas participem com mais eficiências das rotinas e atividades da escola?

---

---

---

---

2- Como a escola age perante as famílias ausentes?

---

---

---

---

3- Quando a família é solicitada a comparecer na escola?

---

---

---

---

4- Há realmente havia interesse em que os pais participem das atividades e rotinas escolares?

---

---

---

---

5- Há retorno das famílias quando elas são solicitadas e de que maneira se percebe isso?

---

---

---

---

**ANEXO B****ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA OS PAIS**

1- Como a família participa da vida escolar de seus filhos?

---

---

---

2- A quem o (a) senhor (a) recorre quando necessitam de um auxílio ou orientação?

---

---

---

3- Quais as formas de participação que a escola disponibiliza para os pais e como participar?

---

---

---

4- Quando solicitado a comparecer na escola o assunto é:

---

---

---

---