



Ministério da Educação  
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares  
Centro de Formação Continuada de Professores  
Secretaria de Educação do Distrito Federal  
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação  
Curso de Especialização em Gestão Escolar

**GESTORES: MOBILIZADORES E CONSTRUTORES DE  
ESTRATÉGIAS DE AGREGAÇÃO DE VALORES ENTRE OS PAIS E A  
ESCOLA.**

**Joliet Chaves Campos**

Professor-orientador Dr. Erisevelton Silva Lima  
Professora monitora-orientadora Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira

Brasília (DF), 26 de julho de 2014  
**Joliet Chaves Campos**

**GESTORES: MOBILIZADORES E CONSTRUTORES DE  
ESTRATÉGIAS DE AGREGAÇÃO DE VALORES ENTRE OS PAIS E A  
ESCOLA.**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar sob orientação da Professor-orientador Dr. Erisevelton Silva Lima. Professora monitora-orientadora Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira

**TERMO DE APROVAÇÃO****Joliet Chaves Campos****GESTORES: MOBILIZADORES E CONSTRUTORES DE  
ESTRATÉGIAS DE AGREGAÇÃO DE VALORES ENTRE OS PAIS E A  
ESCOLA.**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar pela seguinte banca examinadora:

---

---

Dr. Erisevelton Lima da Silva

(Professor-coordenador)

Mestre Abigail do Carmo Levino Oliveira

(Tutora-orientadora)

---

Profa. Mestre Sileda Maria de Holanda Almeida  
(Examinadora externa)

Brasília (DF), 26 de julho de 2014

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu amado papai Valdeci e mamãe Mariana, que me trouxeram com todo o amor e carinho a este mundo, dedicaram, cuidaram e doaram incondicionalmente seu sangue e suor em forma de amor e trabalho por mim, sempre ensinando a procurar em Deus à força maior para o meu desenvolvimento.

Aos meus lindos e amados filhos, Mariany (6 anos) e Marcos Paulo (4 anos), presentes de Deus em minha vida. Que só de observar seus sorrisos, elevam minha autoestima e o desejo de lutar sempre por um futuro melhor onde reine a paz e o amor.

Aos meus falecidos Avô e Avó, Cirineu e Antônia no qual espelhei-me em sua espiritualidade, humanismo e sabedoria.

Aos amigos(as), familiares, professores(as) e todos aqueles(as) que cruzaram em minha vida, participando de alguma forma na construção e realização deste tão desejado sonho de uma especialização na tão consagrada UnB; antes pensado impossível por mim.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, dedico o meu agradecimento maior, porque têm sido tudo em minha vida. Quando algumas vezes, sentindo-me desacreditada e perdida nos meus objetivos e ideais.

Ao meu amigo irmão Jerônimo Jorge Montenegro, que sem sua ajuda e orientação não poderia ter sido concretizado esse percurso acadêmico e por inúmeras vezes sendo meu ombro e apoio espiritual e profissional. Um espelho feito realmente à imagem e semelhança de Deus. Proporcionaram-me, além de extenso carinho e amor, verdadeira admiração. Por essa razão, gostaria de dedicar e reconhecer a você, minha imensa gratidão e sempre amor.

Um agradecimento especial à memória de minha maravilhosa e amada amiga Sandra Garrido. Exemplo de mulher, mãe, professora, cantora, alegria de vida e amiga eterna. Obrigada por sempre acreditar em meu potencial, incentivando para que eu conquistasse um lugar ao sol, que sempre me deu atenção, carinho e preciosos conselhos e a todos aqueles que direta ou indiretamente, contribuíram para esta imensa felicidade que sinto nesse momento.

Á todos vocês, o meu muito obrigado.

“É necessária à profissionalização, é necessária uma competência profissional em nós para atingirmos nosso objetivo e cumprir bem nossa missão.”  
(Ronaldo Pereira)

## RESUMO

Este trabalho abordou a importância da interação entre Escola e Família, principalmente na expectativa do gestor como mediador desse processo pedagógico para uma educação como exercício efetivo da cidadania. A pesquisa foi desenvolvida na Escola Municipal Boa Esperança. A metodologia de pesquisa utilizada foi à abordagem qualitativa, buscando reunir conceitos significativos para refletir sobre vários olhares que aborda a importância do gestor frente ao curso democrático das ações pedagógicas entre a família e escola e quais as influências desta parceria como contribuição na melhoria da qualidade de ensino. Os resultados evidenciaram poucas estratégias inovadoras e eficazes para fortalecer o elo entre Família e Escola fazendo assim necessário propor atuações para que juntas possam apoiar uma à outra na educação das crianças. Refletem a postura do gestor perante a comunidade escolar observando a aceitação e ações reversas dos profissionais em educação e família sobre tais ações. É importante perceber que posturas são adotadas para que ocorra essa interação e sugestões para que tanto a escola quanto a família, alcancem objetivos comuns para a aprendizagem significativa dos alunos originando práticas pedagógicas emancipatórias e promovendo a efetividade do processo ensino-aprendizagem.

Palavras chave: Gestor, Interação, Família.

## LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

<b>Tabela 01</b> - Opinião da equipe gestora e coordenação em relação a alguns hábitos dos Professores _____	32
<b>Tabela 02</b> - Opinião da equipe gestora e coordenação em relação a alguns hábitos dos Alunos _____	33
<b>Gráfico 01</b> - Relacionamento na escola - professores _____	37
<b>Gráfico 02</b> - Condições para reuniões _____	38
<b>Gráfico 03</b> - Funcionários são envolvidos nas decisões da escola _____	38
<b>Gráfico 04</b> - Incentivam o aperfeiçoamento _____	38
<b>Gráfico 05</b> - Valorizam a participação _____	39
<b>Gráfico 06</b> - Participação dos pais nas atividades da escola _____	39
<b>Gráfico 07</b> - Participação dos pais nas tarefas de casa _____	40
<b>Gráfico 08</b> - Interesse dos pais no ambiente escolar _____	40
<b>Gráfico 09</b> - Gestores criam bom clima para professores e alunos _____	40
<b>Gráfico 10</b> - reunião para pais e mestres _____	41
<b>Gráfico 11</b> - Comparecimento à escola por ano _____	41
<b>Gráfico 12</b> - Envolvimento dos pais na escola _____	41
<b>Gráfico 13</b> - Participação dos pais na escola _____	41
<b>Gráfico 14</b> - Pais pessoalmente com professores _____	42
<b>Gráfico 15</b> - Satisfação com a gestão _____	42
<b>Gráfico 16</b> - Nota para a gestão _____	42
<b>Gráfico 17</b> - Importância da educação pelos alunos _____	43
<b>Gráfico 18</b> - Confiança dos alunos nos professores _____	44
<b>Gráfico 19</b> - Confiança dos alunos na direção _____	44



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	10
<b>JUSTIFICATIVA</b>	12
<b>1. OBJETIVOS DO TRABALHO</b>	12
1.1. Objetivo Geral	12
1.2. Objetivos Específicos	12
<b>2. EDUCAÇÃO: DESAFIO SOCIAL</b>	13
2.1. EDUCAÇÃO COMO IDENTIDADE DE UMA SOCIEDADE	18
2.2. SOCIEDADE DEMOCRÁTICA, EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA	20
2.3. GESTOR FRENTE À PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE	23
2.4. GESTOR E OS PROCESSOS PEDAGÓGICOS	25
<b>3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO</b>	30
3.1. Cenário da pesquisa	30
3.2. Participantes do Estudo	30
3.3. Procedimentos de Coleta de Dados	31
<b>4. Análise dos Dados</b>	31
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	45
<b>REFERÊNCIAS</b>	48
<b>APÊNDICE A Questionário Aplicado ao Gestor</b>	50
<b>APÊNDICE B Questionário aplicado ao Coordenador</b>	52
<b>APÊNDICE C Questionário Aplicado aos Professores</b>	54
<b>APÊNDICE D Questionário Aplicado aos Pais ou Responsáveis</b>	56
<b>APÊNDICE E Questionário Aplicado aos Alunos</b>	57

## INTRODUÇÃO

A Escola Municipal Esperança(fictício) localizada em Planaltina de Goiás, foi fundada em 1998 durante com apenas 03 salas de aulas e 300 alunos cursando o Ensino Fundamental de 1ª a 4ª série tendo um quadro de funcionários com 15 pessoas. Na época o então começou uma mobilização social para a ampliação da escola, tendo como destaque uma moradora da comunidade, que organizou um grupo de pais, para pedir a ampliação da 5ª série, para que seus filhos estudassem próximo às suas residências. No ano de 1999, houve uma ampliação na escola com o acréscimo de 02 salas de aula. Foi implantada a 5ª série no turno noturno. No ano de 2003 houve outra ampliação no espaço físico com mais 03 salas de aula, criando também uma secretaria, direção escolar e sala de professores. Foram entregues à Comunidade Escolar mais 04 (quatro) novas salas de aula, no início de 2009.

Hoje a escola conta com uma estrutura física de 12 salas com baixo padrão de qualidade e pouca iluminação, necessitando visivelmente de reformas estruturais urgentes, comprometendo a qualidade e a segurança das aulas. Seguindo as orientações legais a gestão é através de eleição democrática, formando assim um grupo de profissionais na instituição: diretor Vice-Diretor, Secretário Geral e auxiliar de secretária, Coordenador Pedagógico, Coordenador do Projeto Mais Educação, coordenadora da merenda, Assistentes de higiene e limpeza, professores e monitor de informática e leitura. Tem um total de 40 funcionários e 506 alunos da Educação Infantil grupo de 05 anos ao 9º ano do Ensino Fundamental divididos nos turnos matutino, vespertino.

A unidade atende, em sua maioria, uma cliente oriunda de classe social de baixa renda, onde os pais são analfabetos ou são analfabetos funcionais. A comunidade tem alto índice de violência, assassinatos e consumo de Drogas. Contudo, a Unidade Escolar enfrenta alguns problemas, juntamente a comunidade que influenciam direta e indiretamente na aprendizagem dos alunos tais como: evasão, desmotivação pela ausência dos pais no ambiente familiar, onde os pais se ausentam para trabalhar e manter sua família passando até mesmo a semana sem poder acompanhar os filhos, criando assim uma responsabilidade maior para a equipe gestora e docente da escola. Refletindo de forma negativa no desenvolvimento escolar dos educandos.

Tendo em vista esta realidade, a Unidade de Ensino tenta promover projetos sócio-educativos como: projetos de saúde, meio ambiente e precariamente atividade esportivas, pois não tem recursos e muito menos espaço para isso. Fazendo uso dos recursos oferecidos pela Secretaria de Esporte e Lazer, na área da inclusão o apoio da Diretoria de Ensino Especial, no

acompanhamento dos alunos com necessidades especiais por uma Orientadora Pedagógica, Centro de Referência Especializado de Assistência Social - CREAS e projetos da Secretaria Municipal de Educação numa tentativa de resgate para desenvolver a responsabilidade e autoestima de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

Quanto ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica- IDEB está entre os piores do Brasil, Onde além de ser, e ainda continuar sendo, a escola com o índice mais baixo do município. Planaltina de Goiás está a 25 km da capital do nosso Brasil e estando tão próximo da maior renda per capita do país, reafirmando a má distribuição de renda e acesso a educação existente hoje. Pior, não foi somente nesta Unidade Escolar, deixando evidentes as várias barreiras a ser vencida, a escola é apática, com muitas crianças sem expectativas, pais desmotivados e indiferentes aos problemas que está acontecendo a sua volta.

Devido ao baixo índice, foi implantado para auxílio, o programa de plano de Desenvolvimento da Escola- PDE, com uma verba razoável, o programa do governo Mais Educação também, com uma verba razoável. Implantou também o Programa Dinheiro Direto na Escola- PDDE, que tem por objetivo prestar assistência financeira, em caráter suplementar às escolas públicas da educação básica.

Muitas soluções foram apresentadas, dinheiro foi investido, a escola foi ampliada, criou – se sala de informática e leitura, aumentou efetivo profissional, entre outras ações. Entretanto ainda não existe um ambiente participativo e harmonizado para a concretização dos objetivos. Isso é devido ao do modelo de gestão existente.

Em muitos momentos aparenta-se que o desafio é ampliar o crescimento do IDEB, mas o desafio é bem maior que esse. Sobretudo, focar em melhorar e fortalecer o relacionamento da escola com a comunidade local. Planejar, direcionar pelos documentos internos e legislação vigente, estabelecer metas e ações claras a serem executadas baseadas nas necessidades internas, a fim de proporcionar a concretização das mesmas, são etapas fundamentais para que os objetivos e interesses escolares sejam alcançados.

Acreditando que ações precisam acontecer para a concretização desses objetivos educacionais tão necessários à comunidade, temos como problemática desta monografia observar os gestores e refletir como sua prática pedagógica e administrativa é implantada com o papel de mobilizar e construir estratégias de agregação de valores entre pais e a escola. Diante disso a questão norteadora da pesquisa é: **Como se dá a interação do gestor entre a escola e a família mediante o fortalecimento de estratégias de valores para um ensino de boa qualidade?**

## **JUSTIFICATIVA**

A escola na perspectiva de construção da cidadania assumirá a valorização da cultura e de sua própria comunidade, ao mesmo tempo, busca ultrapassar seus limites, propiciando às crianças pertencentes aos diferentes grupos sociais o acesso ao saber, tanto no que diz respeito aos conhecimentos sociais, relevantes da cultura brasileira no âmbito nacional e regional como no que faz parte do patrimônio universal da humanidade. Tendo como fundamentação do exercício educativo os quatro pilares da educação. O estreitamento de laços entre escola e comunidade gera benefícios aos moradores e à própria comunidade escolar, além de restabelecer a relação de respeito e confiança com a escola e promover sua valorização junto à sociedade. A lei, sozinha, não tem o poder de mudar a realidade mas, quando ela reflete uma vontade da sociedade, sem dúvida, já se terá dado um passo rumo à concretização de um ideal comum. Neste sentido, o presente estudo tem como meta: reafirmar a importância dos pais e a comunidade como presença permanente na escola para fortalecer os vínculos entre a família, o conhecimento e o ser educacional.

## **1. OBJETIVOS DO TRABALHO**

### **Objetivo Geral**

Analisar a interação do gestor entre a escola e a família mediante o fortalecimento dos de estratégias de valores para educação de boa qualidade

### **1.1. Objetivos Específicos**

- Identificar que ações o gestor pode realizar para estreitar os laços entre a família e a escola.

Identificar fatores que aproximam ou dificultam as ações do gestor e a participação dos pais na aprendizagem dos alunos.

## 2. EDUCAÇÃO: DESAFIO SOCIAL

A ação pedagógica instaurada anteriormente em nossa sociedade era insuficiente ao cidadão, que vem de um histórico de exploração, colonizado com a filosofia de ser sempre escravizado, isso conduziu a sociedade a um o colapso democrático, a ditadura. Corrigir anos de escravidão e servidão burguesa é desafio atual. Promover iniciativas e transformações a ampliar horizontes, descartar métodos e teorias frívolas por conteúdos que enfoquem saberes, tornando a escola em instrumento de integração. O processo educativo atual está desprovido de teores éticos e morais que resgatem a essência da família e segundo Silva o gestor é essencial neste processo.

Hoje nos debatemos com os Estados que proclamam ser democráticos, mas que as desigualdades crescem de forma acelerada ainda mais na sociedade este sentido, a escola deve tornar-se um espaço de exercício da democracia, mas como torná-lo democrático se a própria sociedade não é totalmente democrática? Bravo (2011) também faz relevância sobre a importância do papel do gestor, mencionando como ele deve está gerindo a escola, o modo de adotar valores e atitudes necessárias para atuar em prol de uma gestão educacional democrática. (SILVA, 2012, p. 02)

Olhe em volta, tudo mudou. O país vive um momento diferenciado em sua história. Um momento que evidencia o desenvolvimento e o crescimento das instituições democráticas. Podemos dizer que, diante da experiência histórica brasileira, nunca antes a democracia se estabeleceu tão plenamente. Embora devamos reconhecer que nem tudo está perfeito, que há muitos motivos pelos quais lutar, mais forçoso ainda é reconhecer que a democracia é um processo em contínua construção, não está pronta em nenhum momento. Dinâmica por excelência, fruto das mais diversas vozes dos seus inúmeros personagens, é inquieta e questionadora, ansiosa por mudanças. Em nossa história tudo se resume aos momentos vivenciados dentro da escola e dentro deste contexto, a escola pública não é mera expectadora.

A Educação, para Silva é influenciada pela globalização, que avança no desenvolvimento dos indivíduos. As novas tecnologias forçam a adaptação ao meio e ao ambiente social. O professor se torna um elo de conhecimento à ação social com posturas inovadoras, transformando o processo de aprendizagem. Diante da era da globalização vivenciada atualmente e conseqüentemente as mudanças ocorridas, a escola também passa por esse processo de transformação, buscando a superação de desafios no seu sistema de ensino, surgindo a assim, a gestão democrática escolar, que assume um papel de fundamental importância para que esse processo ocorra, atuando como norteador das ideias a fim de

alcançar mudanças, instigando a participação mais efetiva por parte de pedagogos, professores, funcionários, alunos, pais e comunidade, para que unidos promovam o desenvolvimento da escola e priorize a eficácia dos resultados em seus diversos setores, concretizando assim os objetivos almejados.

Estudos e mobilizações são realizados para garantir o direito universal à educação, os autores dessas conquistas tomam posse dos direitos universais à educação de qualidade. Direito esse que cria condições para um melhor exercício da cidadania. A educação como direito subjetivo e inerente ao ser social, contribui para uma prática dos processos de ensino e aprendizagem, tornando o indivíduo em um agente histórico com atitudes que materializam a escola.

...os direitos só se efetivam quando a sociedade civil os exige e, para que isto aconteça, o primeiro passo é conhecê-los e saber quando e onde reivindicá-los. Por isto, esta publicação se destina a ativistas de organizações da sociedade civil, lideranças comunitária se todas as pessoas que atuam na defesa dos direitos humanos e entendem que a educação é parte deles, (CURY, 2006, p. 07)

A preocupação com a educação tem tomado dimensões mundiais e passou a partir desse contexto a ser obrigação do Estado e direito do povo. O Estado em papel de direito, tem o dever de oferecer educação pública de qualidade, bem como a escola é agente representativo social do estado e esta incumbida de fomentar prática educativas que quebrem esse paradigma histórico de segregação social.

Mas vale lembrar que apesar das grandes transformações e inovações, ainda há de se buscar o cumprimento do direito a educação para que haja democracia, diálogo e principalmente gestão consciente. Porque ainda não há nada melhor do que respeito e bom senso.

A escola ideal é a que impulsiona um sistema educacional a discutir alternativas para romper obstáculos. Oferecer resistência a um sistema de alienação social é contradizer conjecturas e confrontar uma sociedade que sonha com melhorias, mas não se organiza para obter uma educação formadora.

Fortalecer as bases do ensino é urgente. É imprescindível despertar a comunidade escolar para a luta por seus direitos a educação e cidadania. Problema esse que exige a participação de todos, pois superar o maior desafio do terceiro milênio, que é o equilíbrio para conquistar a sustentabilidade, extrair da educação modificações pontuais é a maneira lógica de reestruturar para confrontar com tal realidade. A gestão democrática descentraliza poderes,

ramificando as discussões, mobiliza e articula recursos humanos e financeiros, a garantir os avanços sócios – educacionais. Promover aprendizagem é necessidade de uma sociedade que cada dia enfrenta desafios de um mundo mais globalizado e de uma economia que busca o conhecimento.

Embora a escola faça parte de uma rede subordinada ao poder público e dentro da qual atuam vários grupos com diferentes concepções, mas com objetivos comuns. No intuito de uma educação que contribua para formação de cidadãos, bem como apreensão das competências e habilidades fundamentais para a vida social, faz-se necessária a identificação de fatores operacionais, para assim planejar ações a serem executadas, a fim de possibilitar uma gestão democrática e participativa bem como primar pelo direito efetivo à educação pública de qualidade, embasada no direito subjetivo a educação. A partir da integração das esferas da gestão, possibilita o bom funcionamento de unidade escolar, sendo inseparáveis e devendo atuar integradamente a fim de garantir a organicidade do processo educativo e gestor, através de incentivos e ações que possam melhorar o processo ensino-aprendizagem.

A gestão escolar democrática é apontada atualmente como um dos meios para soluções em busca da transformação do sistema atual de ensino, destacando as mudanças direcionadas para descentralização do poder. Necessitando assim da realização de um trabalho voltado para participação coletiva dos vários segmentos da escola e da comunidade, proporcionando um ambiente de trabalho que seja favorável a chegada de inovações, buscando preparar e motivar as pessoas envolvendo-as direto ou indiretamente no processo educacional, tornando-as comprometidas com a consolidação e a eficácia dos resultados.

Preparar o educando para atuar de forma consciente e participativa na sociedade deve ser o principal pilar da gestão para garantir o fortalecer os espaços participativos a fim de conscientizar a comunidade escolar na busca de um compromisso coletivo com resultados educacionais mais significativos, instalando um discurso em um ambiente participativo e harmonizado para a concretização dos objetivos; Bordignon justifica que:

Para que os fundamentos do novo paradigma constitucional, que preconiza uma educação democrática, emancipadora, cidadã, possam desfazer os do antigo paradigma patrimonialista, e necessário que as “comunidades escolar e local” adotem a estratégia de participar efetivamente nos conselhos, com autonomia para exercer seu poder cidadão na gestão das instituições públicas de educação, tendo como pressuposto que essas instituições pertencem à cidadania. (2005, p.6)

O gestor de uma unidade escolar, não deve agir com a cabeça, que define o que fazer, mas sim, ser o pescoço que a partir dos interesses de seus membros, determina para onde seguir. A escola é um espaço privilegiado para o desenvolvimento e o aprimoramento de valores e conhecimentos que podem melhorar a qualidade de vida das pessoas enquanto indivíduos e coletividade. Direcionado pelos documentos internos e legislação vigente, estabelecer metas, ações claras e objetivas a serem executadas baseadas nas necessidades internas, a fim de proporcionar a concretização das mesmas, etapas estas, fundamentais para que os objetivos e interesses educacionais sejam alcançados.

Silva defende uma busca pela melhoria da qualidade de ensino e do processo de aprendizagem, cria-se um Plano de Gestão. Plano esse de ação fundamentado nas Teorias de Planejamento e Avaliação, o qual será entendido como instrumento de permanente reflexão sobre processos e resultados e referencial teórico metodológico na formação dos cidadãos reafirmando a participação como primordial para alcançar a educação de qualidade.

no âmbito de uma gestão escolar democrática, pois é a partir da elaboração desse Projeto que as propostas e ações nele inseridas são executadas e avaliadas com a finalidade de alcançar os objetivos a que se propõe, estabelecendo, sobretudo, os parâmetros para o futuro da gestão escolar democrática, descentralizada e com autonomia nos processos de tomada de decisões da escola.(SILVA, 2012, p.10)

Evidenciando a importância da participação, integração e do compromisso de toda a comunidade escolar para um melhor desenvolvimento do educando, de forma ampliar os conhecimentos e resgatar valores imprescindíveis para a vida em sociedade. Promovendo o exercício da cidadania a partir da compreensão da realidade para que possa contribuir na transformação do aluno-cidadão, de maneira crítica, responsável e construtiva nas diferentes situações sociais, utilizando diálogo como forma de mediar conflitos e de tomar decisões coletivas, desenvolvendo nele atitudes de respeito, responsabilidade e cooperação no ambiente escolar e mundial. Com capacidade crítico-reflexiva face às questões político-social-cultural.

O aprimoramento da qualidade do ensino oferecido aos cidadãos é dever legal do Estado com o dever de formar cidadãos responsáveis, participativos e críticos para atuarem numa sociedade democrática.

A gestão avaliará o processo pedagógico, que será realizada de forma contínua, uma vez que, o processo intrínseco aos meios de ensino-aprendizagem, é próprio do ambiente escolar. Assim como as ações de uma gestão democrática devem passar obrigatoriamente,



pela avaliação contínua de toda a comunidade escolar. O ato de avaliar, reavaliar e se redefinir permite mudanças qualitativas na vivência da escola. Estreitando os laços entre família e escola, fortalecendo a participação dos pais na vida escolar de seus filhos, resgatando valores sociais e culturais, propiciando a integração da comunidade escolar.

... as escolas ainda não convivem com a democracia no seu cotidiano educacional, uma vez que, á ausência da comunidade, onde se precisa que os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores, e que todos os envolvidos no processo estejam cientes de suas responsabilidades e, em prol de um único objetivo. Na gestão democrática precisa-se que pais, alunos, professores e funcionários contribuam com o projeto da escola, tendo a participação ativa da comunidade escolar, no momento de partilhar o poder e de tomar decisões. (SILVA, 2012, p.10)

Quando Silva defende que é fundamental gerir mudanças no nosso meio, porque a Educação, em nós, ganha dimensões gigantescas a ponto de transformar vidas, principalmente se a comunidade escolar esta se organizando para esse fim. Mesmo com as estruturas abaladas pela deficiência de valores diluídos pelo desrespeito e pela carência de caráter e de amor ao próximo, que, na maioria das vezes, chega ao descaso, caracterizando a falta de políticas educacionais. A gestão eficaz não é um sonho, é um ideal ao alcance de toda comunidade que tenha interesse de se organizar para atingir objetivos. Basta torná-la um fato no cotidiano da escolar.

## 2.1 EDUCAÇÃO COMO IDENTIDADE DE UMA SOCIEDADE

A missão primordial da escola é assegurar um ensino de qualidade, formando cidadãos críticos, conscientes e participativos, capazes de interagir e intervir na realidade, no seu espaço de conhecimentos, cultura, pesquisa e criatividade onde o aperfeiçoamento constante favoreça sua formação, de forma a responder as necessidades da sociedade. art. 205 da Constituição Federal:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988)

De acordo com a Lei nº 9.394/96 no artigo 2º estabelece que: “A educação (...) tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Com base na tripla finalidade da Educação tem que ser elaborada a Proposta Político Pedagógica, juntamente com a comunidade escolar, procurando multiplicar os parceiros da escola para colaborar na qualidade do ensino e aprendizagem da população, respeitando e valorizando as pessoas com suas potencialidades diferentes umas das outras. A Unidade Escolar tem se preocupado em facilitar o aprendizado do aluno que mudou sua visão e seus valores ao longo dos tempos. Sabendo que não cabe à escola moldar todos os alunos segundo um padrão ou um modelo único, mas dar oportunidade para que se desenvolva conforme suas próprias aptidões e interesses. Mesmo em comunidades carente e violenta, é necessário ofertar conhecimento e atualização as novas tecnologias fazendo com que um novo paradigma educacional venha se destacar na educação de nossos alunos.

Acreditar que a escola vive um processo de desafios em busca de novas ideias pedagógicas, inovações, métodos e transformações da própria noção do que ensinar, que reflete no desenvolvimento das habilidades e competências. Com visão ampliada depois de muitas discussões foi instituído o currículo. As *diretrizes curriculares*, postas na Lei nº 9.131/95, devem explicitar os dispostos no art. 22, XXIV, e no art. 210 da Constituição Federal de 1988, que dizem, respectivamente:

Compete privativamente à União legislar sobre: (...) Diretrizes e bases da educação nacional; Serão fixados conteúdos mínimos para o ensino fundamental, de maneira a assegurar formação básica comum e respeito aos valores culturais e artísticos, nacionais e regionais. (BRASIL, 1988)

O Currículo é composto por uma Base Nacional Comum, obrigatória em âmbito

nacional, e uma Parte Diversificada, para atender conforme as diferentes necessidades, possibilidades, e peculiaridades da localidade, a partir desse documento, fazem-se a proposta de Adaptação Curricular, que tem como base ações que rompem com a cultura de evasão e repetência, através de ações que propiciam um trabalho pedagógico com habilidades e competências com conteúdos significativos, com valores dos quais os alunos devem se apropriar com o auxílio da escola. Contudo esse auxílio deve ser bem direcionado. Pensando como CURY, para fortalecer o currículo efetivo, deve ser desenvolvido nas escolas a Proposta Política Pedagógica.

Quanto mais amadurecidas forem nossas propostas e seriamente discutidas, menores serão nossas ilusões e maiores as perspectivas de ir traçando um horizonte mais promissor para a democratização e universalização da educação básica. (CURY, 2002, p. 200)

A Proposta Política Pedagógica deverá ser embasada primeiramente no currículo e juntamente com o levantamento das diferenças individuais dos alunos, faz-se a valorização da capacidade de utilização crítica e criativa dos conhecimentos e não simples acúmulo de informações das Matrizes Curriculares, o respeito à cultura local, bem como o desenvolvimento de habilidades, considerando o educando com sujeito de sua própria formação, assumindo sua responsabilidade como participante no processo de aprendizagem.

A função social da escola ultrapassa a troca do conhecimento sistemático em sala de aula. Também um importante espaço de convivência humana, na qual se faz necessário à socialização da comunidade escolar com a sociedade na qual está inserido, através de atividades socioculturais desenvolvidas na Unidade Escolar.

Unidos em um único foco que é colocar o currículo em movimento alcancemos a concretização dos nossos objetivos, dividindo responsabilidades e compartilhando ideias e soluções voltadas para resultados cada vez mais eficazes, dando fim ao círculo de lamentações e tornando todos os segmentos como responsáveis pelo processo de ensino aprendido alcançarão então tripla finalidade da Educação.

## 2.2 SOCIEDADE DEMOCRÁTICA, EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA

Na primeira metade da década de 80 no caminhar rumo à redemocratização da sociedade brasileira, esse desejo passa necessariamente pela democratização da educação e esta pela gestão democrática escolar. E, portanto se formula a noção de democratização, compreendendo a Gestão Democrática Escolar.

A gestão democrática da escola é um dos princípios constitucionais do Ensino Público segundo o artigo 206 da Constituição Federal de 1988, Bordignon resalta a importância da gestão democrática para a Educação, porque: “...contem o princípio da participação da sociedade”. Ainda vai mais além em quem deve dividir a responsabilidade em legislar sobre. “a Constituição estendeu aos municípios o direito de organizarem, também, seus sistemas de ensino, com autonomia e em regime de colaboração com os estados e com a União”. (BORDIGNON, 2005, p.4). Traços necessários ao pleno desenvolvimento da pessoa, passando a ser marca da educação como dever do estado e direito do cidadão, conforme o artigo 205 da mesma Constituição ficará incompleto se tal princípio não se efetivar em praticas concretas nos espaços das escolas.

Trabalhar sempre dentro dos princípios de igualdade e cooperação que norteiam os conceitos propostos na Lei de Diretrizes e Bases de nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, s Parâmetros Curriculares posta na Lei nº. 9131/95. DCNEI- Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil e Temas transversais do Ensino Fundamental, além da Lei 773 de 21 de setembro de 2009 que dispõem sobre a gestão democrática nas escolas municipais de Planaltina de Goiás. E em um comparativo com a lei gestão escolar do DF, Lei 4751/2012, que efetiva um conjunto de regras que estabelecem a implantação da gestão democrática escolar, pelas determinações legais. Devendo ser pautada em princípios e por métodos democráticos onde é imprescindível a participação toda a comunidade escolar no processo de escolha dos profissionais que irão gerir as unidades escolares por um período de três anos.

A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (SOUZA, 2009, p.125)

A eleição nas escolas permite que os estudantes e a comunidade se envolvam diretamente nas políticas educacionais. “O processo de escolha dos gestores reforça o princípio básico da democracia. O aluno já sente como é importante escolher bem os seus representantes porque isso vai influenciar no dia a dia dele na escola e toda a comunidade local se envolve nisso”. Certamente a face individual dessa tarefa, é, pois a demanda de autoconsciência, de emancipação de cada um dos indivíduos, contribuição que a democracia pode dar efetivamente à superação das condições sociais é a transparência do poder.

Se a democracia moderna nasceu representativa, na qual o representante não é uma pessoa submissa a um mandato vinculado, mas se torna, uma vez eleito, representante de toda a sociedade. Entretanto Souza mesmo compreende a utopia ainda como um desejo.

É certo que essas ideias não expressam a realidade da gestão das escolas públicas, mas, se tomamos o conceito como hipótese ou como matriz a ser cotejada com a realidade, sua amplitude democrática pode nos ser bastante útil na observação do fenômeno. Isto é, a gestão democrática, nessa perspectiva, talvez se assemelhe a um tipo ideal. (SOUZA, 2009, p.126)

Contudo o poder exercido nas escolas mesmo com a lei, ainda é o de poder repressor e dominatório, existente dentro das pessoas que se acostumam a lidar com a opressão. A realidade hoje é lidar com gestores que são eleitos por uma comunidade e logo após assumirem seus postos dentro da unidade escolar se veem a reproduzir costumes de diretores indicados pelo estado. Será isso um medo de errar e tentar algo novo e que dá muito trabalho, ou resquício de dominação e medo que paira em um país de impunidade, onde os justos são perseguidos e os corruptos e dominadores vivem na impunidade, com seus desmandos.

A lei vem como ponto de partida na implantação de uma democracia, que não é tão somente aceitar os desígnios da maioria e sim diálogo entre todas as partes envolvidas no processo escolar. Durante a votação, alunos, professores, servidores e pais escolherão as chapas compostas por diretores, vice-diretores e os representantes para o Conselho Escolar.

SOUZA, 2009 afirma ainda que: Não parece possível erradicar o autoritarismo sendo autoritário, construir o diálogo sendo demagógico, superar a violência agindo de forma preconceituosa. Nos remontado diretamente ao princípio da participação que é indispensável para a gestão democrática, simplesmente não existe gestão democrática, sem participação! É a autonomia dos sujeitos e da escola não se doa, se conquista! E a construção do Projeto Político Pedagógico de forma coletiva é uma das maneiras no caminhar rumo a uma educação emancipadora. Pensar a democracia exige pensar as possibilidades reais de sua realização.

O crescimento da burocracia apresenta-se como obstáculo em relação gestão democrática. Lembrando que a transparência é muito importante em todos os aspectos, nas

escolas e no sistema, até porque ambos pertencem ao público.

A lei regulamente e destacar a questão do pluralismo, que é indispensável o respeito à diversidade de pensamento. Redige mecanismos de participação no processo de democratização do sistema. Regime em que a maioria reconhece os direitos das minorias porque aceita que a maioria de hoje venha a se tornar a minoria no dia de amanhã.

O que é determinante na gestão democrática da escola é que a comunidade escolar e local sejam os seus gestores e não apenas fiscalizadores, ou ainda, que não sejam meros receptores dos serviços educacionais prestados.

A eleição direta dos gestores se dá pelo caráter democrático, permite avaliar a capacidade de liderança política dos candidatos. Porém, a Gestão Democrática não está resumida à eleição de diretores e conselheiros. Ela não pode ser tomada como o que resolverá todos os problemas da escola.

É necessário desenvolver a capacidade no processo educação permanente, inovando e incentivando para o mercado de trabalho; desenvolver e preparar conhecimentos na atuação ética crítica e participação da sociedade, social e político: Fazer valer o Regimento Escolar e Proposta Político-Pedagógico, compartilhando com as normas e execução da Legislação Educacional. Assim criando condições necessárias para enfrentar novas situações que se colocam a realização de projetos. Levando a acompanhar e avaliar as questões pedagógicas com a participação da comunidade escolar que se faz necessária a participação de toda a comunidade escolar no processo de ensino-aprendizagem. Para que todo esse processo aconteça, além de condições físicas, faz necessária a manutenção do indivíduo em suas condições psicológicas e pedagógicas favoráveis ao aprendizado.

## 2.3 GESTOR FRENTE À PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE

A escola e a família tem a mesma função de formar cidadãos. Com isso a participação dos pais é fundamental, se não decisiva, para um bom rendimento escolar. Por esse motivo a participação da comunidade na escola está prevista na Constituição Federal de 1988. O Estatuto da Criança e do Adolescente também estabelece que a educação deve ser incentivada e promovida com a colaboração da sociedade. Da mesma forma, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) traz um conceito ampliado de educação, entendendo que a gestão democrática e o planejamento é um método gerencial a ser adotado. A gestão escolar democrática é apontada atualmente como um dos meios para soluções em busca da transformação do sistema atual de ensino, destacando as mudanças direcionadas para descentralização do poder, proporcionando um ambiente de trabalho que seja favorável à chegada dessas inovações, buscando preparar e motivar as pessoas envolvendo-as direto ou indiretamente no processo educacional, tornando-as comprometidas com a consolidação e a eficácia dos resultados. Por acreditar que tais resultados só podem ser alcançados com a participação efetiva dos pais na unidade escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/96), em seu parágrafo 1º, do artigo 1º diz: A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social. Nesse modelo de gestão, a comunidade escolar tem participação ativa na definição e no desenvolvimento da escola, por meio da atuação em conselhos escolares ou equivalentes, prevendo, portanto, uma abertura maior para a participação da comunidade externa. A lei, sozinha, não tem o poder de mudar a realidade. Mas, quando ela reflete uma vontade da sociedade, sem dúvida, já se terá dado um passo rumo à concretização de um ideal comum. Neste sentido, é preciso criar meios para fortalecer os vínculos entre a comunidade e a escola. Evidenciando a importância da participação, integração e do compromisso de toda a comunidade escolar para um melhor desenvolvimento do educando. Os pais são parte dessa comunidade, será que os gestores estão considerando de fato a opinião dos pais? Será que estes pais não estão ausentes porque sentem que não são parte importante da escola? Todos os atores da comunidade escolar ensinam e aprendem, estabelecimento de um canal de comunicação com pais de alunos e a comunidade do entorno. Embora ninguém afirme que isso seja tarefa fácil, aplicar essa teoria pode transformar essa instituição numa escola dos sonhos, que certamente terá resultados positivos sob todos os aspectos.

...os processos de gestão deparam-se com o desafio de lidar com os aspectos subjetivos inerentes ao ser humano, ao mesmo tempo em que continuam buscando objetividade nas suas práticas organizacionais. Salienta-se assim o quanto a compreensão do humano na gestão depara-se com a dimensão da subjetividade. (COSTA, 2010, p.13)

Proporcionar a realização pessoal instigando o comprometimento com o ambiente escolar, tornar os relacionamentos mais intensos e movidos pelos mesmos objetivos. Nesse sentido o gestor se torna responsável pela criação de um ambiente acolhedor, que viabilize o trabalho educacional, cumprindo o projeto pedagógico da escola. Ele deve ter o compromisso de que todos aprendam, e isso só é possível com o envolvimento de todos na comunidade escolar.

As reuniões de pais e mestres, utilizadas atualmente têm afastado mais os pais do que aproximado da instituição. Eles devem ser chamados para compartilhar conquistas no desenvolvimento dos. Detectar o que serve melhor à comunidade e elaborar propostas de reunião, as que promovem dinâmicas de grupo, brincadeiras ou atividades entre familiares e alunos: tudo para estimular o envolvimento. Não haver limitação das reuniões a questões como a indisciplina e baixo rendimento.

Complementando essa ideia, Estevão (2003, p.422) afirma que:

a participação dos pais nas escolas não deve ser encarada como sendo debilidade, último recurso quando as coisas não andam bem (mau comportamento ou notas baixas), ou como necessárias apenas nos eventos festivos promovidos pelas escolas. A interação deve ser encarada como sendo uma possibilidade de enriquecimento mútuo e de ampliação do espaço democrático na escola.

Para essa ampliação, iniciativas com atividades simples e interessantes serão desenvolvidas para atrair os pais para dentro da escola. Atividades que aproximem cada vez mais os pais da escola e venham a reforçar o trabalho dos Círculos de Pais e Mestres e dos Conselhos Escolares. Desde atividades mais simples como participar de oficinas de artesanato, culinária, jogos de futebol, auxílio na organização e montagem de festinhas ou peças teatrais, reuniões para discutir dificuldades ou problemas que a escola esteja enfrentando, contribuindo com ideias e atitudes a serem tomadas. Como atitudes mais complexas como a busca de apoio judicial e parcerias com autoridades e membros de conselhos que protejam a família e a juventude. À medida que participa e vê seu trabalho valorizado, os pais vão se entusiasmando a colaborar com a escola.



## 2.4. GESTOR E OS PROCESSOS PEDAGÓGICOS

Frente a este processo essencialmente deve haver uma boa prática pedagógica, que rege resultados e engrandeça o trabalho de uma escola é uma prática bem planejada, que potencializa e articula os talentos de todos que compõem a área pedagógica de uma escola: coordenadores, pedagogos e professores, com o acompanhamento e apoio de toda a equipe gestora, Ressalta Costa, (2011, p.6).

Quando o gestor, com seu profissionalismo conquista o respeito e admiração da maioria de seus funcionários e alunos, há um clima de harmonia que predispõe a realização de um trabalho, onde, apesar das dificuldades, os professores terão prazer em ensinar e alunos prazer em aprender.

Os bons resultados de uma prática pedagógica eficiente e democrática se dão quando a escola está inteirada e compromissada com a comunidade que dela participa. É necessário que se dê atenção às reuniões pedagógicas e as atividades de planejamento, o que não é feito efetivamente. O planejamento é imposto. O que não deveria ser um planejamento dotado de maiores significados para os professores e o coordenador, pois sendo atividade de grande importância para o trabalho docente, ainda merece maior atenção por parte do grupo escolar. Torná-lo mais atraente é necessário, estimulando e incentivando a produção de uma metodologia de trabalho mais dinâmica em sala de aula.

O planejamento utilizado na unidade escolar ainda é aquele que Vasconcellos, 2006, relata no texto como sendo do passado, implantado por volta dos anos 70 na ditadura militar.

A maneira como descreve a estrutura burocratizada da supervisão escolar, demonstra nitidamente a realidade vivenciada na escola hoje.

Para tanto, deve lembrar que as decisões têm de ser tomadas em conjunto com a comunidade escolar, sendo imprescindível realizar acompanhamento sistemático dos resultados escolares e buscar soluções na melhoria destes. Acompanhar os resultados de um bom planejamento, talvez seja a parte primordial de todo processo. A melhor maneira de avaliar um bom planejamento é poder observar nos gestos e fala de comunidade escolar a satisfação de um novo saber. O planejamento é o diálogo como meio de resolução de conflitos, compreendendo e interagindo nas relações de convivência entre o científico e o social. Valorizando o respeito, a cooperação, a solidariedade, repudiando a discriminação e a injustiça.

Esta nova forma de se encarar o planejamento é fruto da resistência e da percepção de grupos de educadores que se recusaram a fazer tal reprodução do sistema, e foram buscar formas alternativas de fazer educação e, portanto,

de planejá-la. O saber deixa de ser considerado como propriedade de especialistas, passando-se a valorizar a construção, a participação, o diálogo, o poder coletivo local, a formação da consciência crítica a partir da reflexão sobre a prática de mudança. (VASCONCELLOS, 2006, p. 31)

Planejar, direcionar pelos documentos internos e legislação vigente, estabelecer metas e ações claras e objetivas a serem executadas baseadas nas necessidades internas, a fim de proporcionar a concretização das mesmas, é etapas fundamentais para que os objetivos e interesses escolares sejam alcançados.

Diminuir o índice geral de reprovação e evasão escolar através de projetos desenvolvidos é algo muito complexo, mas não é impossível. Silva coloca o gestor como o agente que deve estar a frente de projetos que engloba todo um contexto social e familiar, identificando os fatores responsáveis, juntos definir e programar urgentemente um conjunto de ações que atinjam a evasão, a reprovação e o aprendizado dos alunos.

...cabe ao gestor educacional ter clareza quanto aos caminhos que pretende construir, de modo a se criar condições para que a participação seja a mais ampliada e efetiva possível, tanto nos processos de tomada de decisão quanto na organização dos trabalhos nas instituições e nos sistemas educativos. Por certo, nenhuma forma de participação é plenamente satisfatória. Há sempre vantagens e desvantagens. Mesmo que encontremos dificuldades e diversidades, a participação ainda é o meio mais democrático para uma educação responsável. Saber encontrar caminhos para lidar com inúmeros pares possibilitará que a participação seja mais concreta e justa. (SILVA, p. 7)

O aprendizado dos alunos na escola é um dos fatores primordiais para o crescimento do índice por isso é uma constante preocupação. Mal informados os professores só se preocupam com a Prova Brasil. Talvez porque as práticas de avaliação são primordialmente, observacionais, com ênfase na avaliação contínua e quantitativa, independentemente do critério de atribuição de notas ou conceitos. Indo totalmente contra a filosofia de avaliação qualitativa. Para desenvolver as competências em sala de aula, deve organizar-se buscando quatro pilares essenciais que ao longo de toda vida, serão de algum modo o guia seguro.

A escola na perspectiva de construção da cidadania assumirá a valorização da cultura e de sua própria comunidade, ao mesmo tempo, busca ultrapassar seus limites, propiciando às crianças pertencentes aos diferentes grupos sociais o acesso ao saber, tanto no que diz respeito aos conhecimentos sociais, relevantes da cultura brasileira no âmbito nacional e regional como no que faz parte do patrimônio universal da humanidade. Tendo como fundamentação do exercício educativo os quatro pilares da educação.

...os organismos que definem e controlam o orçamento público, os poderes executivo e legislativo. A escola de qualidade é também um ator político, situado dentro de um sistema amplo com o qual precisa dialogar e negociar. Os indicadores não podem reforçar a ideia de que a escola resolverá todos os problemas somente com base em seus próprios recursos ou nos da comunidade, sem considerar a relevância do investimento público. (RIBEIRO, 2005, p. 246)

É unânime que é necessário que a escola possa gerir seus próprios recursos, coletivamente e não só o gestor ter acesso aos valores recebidos pela escola. As prestações de contas deveriam ser submetidas à apreciação e averiguação e todo o corpo escolar e comunidade local. Entretanto, até mesmo em sala de aula que alguns do corpo administrativo acreditam haver alguma autonomia, é logo apontado como falsa pelo professor, que coloca sua posição como algo totalmente limitado principalmente nos casos de resultados das avaliações, em que se ver tenta de mascarar suas informações para a felicidade e o falso sucesso da instituição em relação à reprovação escolar.

No conceito de autonomia, todos são unânimes que é o mesmo esboçado pelo dicionário AURÉLIO (FERREIRA, 1986), “Condição pela qual o homem pretende poder escolher as leis que regem sua conduta sem em circunstâncias alguma esquecer o que é hierarquia”.

Na escola todas as funções são de suma importância, e nos dias atuais todos nós que fazemos parte de uma comunidade escolar, devemos refletir sobre nossas ações e reações causadas por elas.

Em atendimento a Lei 9394/96 propomos realizar um trabalho em conjunto, pois somos sabedores que a educação se faz numa Gestão participativa e Democrática, integrando escola, família e comunidade, no qual a participação efetiva da comunidade escolar: pais, professores, alunos e funcionários, atuando na organização e construção do desenvolvimento onde a avaliação é indissociável em qualquer tipo de ação que vise provocar melhorias. A administração de recursos da escola, a elaboração do Projeto Político Pedagógico e Regimento Interno, e o cumprimento às normas e ações participativas.

Na busca pela melhoria da qualidade de ensino e do processo de aprendizagem um plano de ação fundamentado nas Teorias de Planejamento e Avaliação, deve ser utilizado como instrumento de permanente reflexão sobre processos e resultados, e referencial teórico metodológico na formação dos cidadãos que nela atuam. Evidenciando a importância da participação, integração e do compromisso de toda a comunidade escolar para um melhor desenvolvimento do educando. Neste sentido, desenvolver ações que elevam a autoestima,

ampliar os conhecimentos e resgatar valores imprescindíveis para a vida em sociedade.

Nessa perspectiva Sousa afirma:

A avaliação se constitui em um processo de busca de compreensão da realidade escolar, com o fim de subsidiar as tomadas de decisões quanto ao direcionamento das intervenções, visando ao aprimoramento do trabalho escolar. Como tal, a avaliação compreende a descrição, a interpretação e o julgamento das ações desenvolvidas, resultando na definição de prioridades a serem implementadas e rumos a serem seguidos, tendo como referências os princípios e as finalidades estabelecidos no Projeto da Escola, ao mesmo tempo em que subsidia a sua própria redefinição (SOUSA, 1995, p. 63).

Como é possível que uma Unidade de Ensino venha a compreender sua realidade escolar sem uma avaliação devidamente discutida e sistematizada? Que garantias subsidiaram as tomadas de decisão? Que ações serão desenvolvidas? Para que? Questionamentos esse são feitos em todas as reuniões pedagógicas e observa-se até um esforço individual de cada agente desse processo.

A avaliação institucional deve ser incorporada como um processo que deve ser desenvolvida de forma contínua e personalizada, objetivando avaliar não apenas o processo de aprendizagem, mas também o de ensino, ganhando amplitude e totalidade. O seu propósito não é apenas aferir, comprovar e quantificar, mas também aprimorar o planejamento das atividades escolares que é uma necessidade predominante, tendo em vista atingir os resultados da ação educacional previstos na legislação em vigor e especificamente, na LDB 9394/96. Dessa maneira, as atividades escolares devem ser objeto de reflexão por parte do coletivo da escola, incluída a comunidade e os próprios alunos. Dessa reflexão surgirão os caminhos a serem trilhados na ação educacional, materializados na forma de proposta pedagógica, planos de curso anuais e o plano de gestão escolar, sendo este elaborado para um período de consecução mais amplo, incluindo todos os dados e informações, diretrizes e normas de trabalho pedagógico e administrativo. Ela também determina que a educação tenha por finalidade desenvolver plenamente os indivíduos de forma a prepará-los para o trabalho e para o pleno exercício da cidadania. Nessa perspectiva, a função da escola extrapola ao oferecimento de um espaço de convivência social e integração dos sujeitos que a frequenta. Cabe a ela o papel de transmissora do conhecimento acumulado e promotora na construção de novos conhecimentos.

...a dimensão avaliação como parte integrante do processo educacional, que possibilita o ajuste do trabalho realizado para que o aluno aprenda. Os indicadores dizem respeito à existência ou não de avaliação inicial, como apoio ao planejamento do professor, e de avaliação ao final de uma etapa de trabalho. Focalizam ainda o intervalo desses dois momentos, quando o professor pode-se valer de uma série de instrumentos e situações de

avaliação em processo: trabalho em grupo, observação do comportamento e participação na sala de aula, análise das tarefas e exercícios. A utilização de fontes variadas também é tratada como indicador de uma avaliação mais completa, que possibilita inter-relacionar as diferentes capacidades do aluno, os conteúdos curriculares em jogo e os resultados. A auto-avaliação é também considerada como uma ótima estratégia de aprendizagem e construção da autonomia, facilitando a tomada de consciência, pelos alunos, dos seus avanços, dificuldades e potencialidades. A participação dos alunos na definição dos melhores meios avaliativos é enfatizada como fator de comprometimento com o processo e compreensão dos objetivos e critérios de avaliação. (RIBEIRO, 2005, p. 242)

A avaliação formativa, por critérios e diagnóstica da gestão e da instituição deve ser realizada de forma contínua, uma vez que, o processo avaliativo é intrínseco ao processo de ensino-aprendizagem, é próprio do ambiente escolar. Assim como as ações de uma gestão democrática devem passar obrigatoriamente, pela avaliação contínua de toda a comunidade escolar. O ato de avaliar, reavaliar e se redefinir permite mudanças qualitativas na vivência da escola. Compreender que todos os momentos sociais, reuniões pedagógicas, reuniões de pais e mestres, com caixa de sugestões; pesquisas e outros momentos e instrumentos em equipe são momentos imprescindíveis para a avaliação das ações que estão propostos em documentos oficiais. Chegando a efetivação das metas da Gestão participativa de democrática e atuante, com transparência e coletividade, ofertando assim um trabalho de qualidade.

### **3. PROCEDIMENTO METODOLOGICO**

Este trabalho se apresenta como uma pesquisa qualitativa e com estudo de caso. Foram aplicados questionários aos vários segmentos da escola (gestores, coordenadora, professores, pais, alunos) para podermos observar o ponto de vista de modo imparcial de cada segmento da Unidade Escolar.

Para apoiar essa pesquisa qualitativa, baseei-me em Ludke (1986, p.34) que afirma que “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como instrumento da pesquisa.”

#### **3.4. Cenário da Pesquisa**

A presente pesquisa ocorreu na Escola Municipal Esperança (fictício) localizada na cidade de Planaltina de Goiás, no Estado de Goiás, no bairro imigrante que está na periferia da cidade. A escola hoje conta com 46 funcionários e com os níveis de ensino da Educação Infantil, Fundamental e Educação de Jovens e Adultos - EJA e conta com mais de 472 alunos distribuídos em 08 salas de aula, com 03 turnos de trabalho.

#### **3.5. Participantes do Estudo**

Os participantes da pesquisa que responderam ao questionário (instrumento utilizado na pesquisa) são os gestores, coordenadores, professores, pais e alunos da Escola Municipal Boa Esperança.

Os gestores, coordenadores e professores são graduados e pós-graduados na área de educação. Trabalham na escola em média 05 a 03 anos e apenas 01 mora no mesmo bairro que a escola. Os pais têm idades e graus de instrução variados e em geral moram no bairro. Os alunos que responderam a pesquisa têm entre 09 e 11 anos e estão cursando do 4º ao 6º ano.

### **3.6. Procedimento da Coleta de Dados**

A pesquisa é descritiva de caráter qualitativo e foi realizada através de questionários.

Os questionários foram divididos entre a comunidade escolar nas seguintes categorias: gestor (02), coordenador (01), professor (08), pais ou responsáveis (07) e alunos (46).

Para os gestores, coordenador e professores, os questionários contendo questões descritivas e objetivas foram aplicados individualmente. Para os alunos, foram entregues questionários com questões objetivas a alguns alunos de 4º, 5º e 6º ano. Os pais que responderam aos questionários foram convidados aleatoriamente na entrada da aula dos alunos.

## **4. Análise dos Dados**

A fim de observar o trabalho dos gestores e refletir como sua prática pedagógica e administrativa está mobilizando e construindo estratégias de agregação de valores entre os pais e a escola, analisamos o resultado das respostas de cada categoria pesquisada.

Como existem perguntas de caráter pessoal e questões objetivas, ao analisar os dados, iremos demonstrá-los através de citações, tabelas e gráficos e análise descritiva dos dados.

### **4.4.1. Análise de dados fornecidos pelos gestores**

As gestoras afirmam estar no cargo, motivadas por indicação do grupo de professores que apostaram na inovação a procura de novos desafios e mudanças. O que não é diferente da grande maioria das pessoas que apostam no cargo de gestão segundo

Participando quase sempre das reuniões na comunidade com temas que provocam melhoria na comunidade ou da escola, qual a porcentagem de representantes da escola que participam está entre 75,1 a 100 % dos funcionários da escola participam dessas reuniões.

Ao avaliar o aluno, o resultado do desempenho nas avaliações de cunho nacional ou regional tem servido como instrumento de reflexão para aprimoramento da gestão da escola é isso que afirma a gestão. O que nas observações não tenha sido considerado pelos demais agentes, talvez pelo que afirma Ribeiro, tais avaliações estejam sendo utilizadas de forma tão pouco expressiva.

As razões do baixo uso de tais indicadores pela maioria das pessoas envolvidas com a prática educacional devem ser buscadas principalmente no domínio da motivação. É provável que esses indicadores não interessem as

comunidades escolares porque respondem a perguntas que não foram formuladas por essas mesmas comunidades. Pesquisadores e tecnocratas não observam e não interrogam a realidade escolar da mesma perspectiva que as pessoas que a vivem no cotidiano. (RIBEIRO, 2005, p. 231)

Assim se explica que talvez o que os agentes tem se perguntado. Quais são ações devem ser tomadas e quais os problemas não estamos visualizando corretamente? Cabendo ao gestor ser o interlocutor entre os documentos oficiais e a comunidade escolar.

Quando questionados sobre o ponto de vista da gestão em relação à ações e hábitos dos alunos na escola e dos professores, demonstram ter opiniões bem divergentes entre a gestora 2 e as demais analisadas.

Tabela 1 – Opinião da equipe gestora e coordenação em relação a alguns hábitos dos alunos.

	Gestora 1	Gestora 2	Coordenadora
Chegam atrasados	75,1% a 100%	1% a 25%	25,1% a 50%
Perturbam a aula	75,1% a 100%	1% a 25%	25,1% a 50%
Dizem palavrões ou difamam	50,1% a 75%	1% a 25%	50,1% a 75%
Pratica ou incentiva o vandalismo	25,1% a 50%	1% a 25%	25,1% a 50%
Intimidam ou agridem os colegas	50,1% a 75%	1% a 25%	25,1% a 50%
Intimidam ou agridem os professores	25,1% a 50%	1% a 25%	25,1% a 50%

É visível nos demonstrativos que a coordenação comunga do mesmo posto de vista de um agente da gestão que está totalmente divergente do outro. Que em determinado momento mostra que este grupo gestor está envolvido de formas diferentes com a presença em sala e no convívio dos alunos, podemos observar que falta comunicação ou participação de parte da equipe. Mesmo não havendo acordo entre as opiniões, podemos observar que os problemas apresentados existem e que precisam ser trabalhados para que as condutas que prejudicam o bom funcionamento escolar, como afirma Ribeiro esse não é um problema exclusivo dessa unidade escolar é um retrato nacional da educação.

Os recursos investidos na educação não são suficientes para gerar condições essenciais para o aperfeiçoamento do trabalho pedagógico das escolas: estabilidade das equipes docentes, disponibilidade para o trabalho em equipe, melhores proporções entre o número de professores e alunos, enriquecimento e diversificação dos materiais educativos, complementação de renda para as famílias de alunos em situação de pobreza. (RIBEIRO, 2005, p. 232)

As gestoras estão na mesma instituição há um bom tempo e provavelmente já conheciam as opiniões e personalidades uma da outra. Aceitaram juntas esse desafio.

O número de alunos que perturbam as aulas, chegam atrasados, incentivam e praticam



vandalismo, intimidam ou agredem professores é alto em consideração ao número de alunos da escola. Já os que dizem palavrões é altíssimo.

A revista online Brasil Escola em artigo monográfico, apresenta a ideia que é imprescindível o diálogo e a interação tanto entre os agentes da educação e principalmente com a comunidade para alcançar algum resultado positivo em relação a postura dos alunos.

(...)o diálogo, a compreensão, o compromisso são elementos indispensáveis para que se consiga terra fértil. Assim faz-se necessário o investimento no sentido de se construir bom relações, procurando minimizar a indisciplina. Onde entra o diretor como personagem principal de bons relacionamentos, promovendo iniciativas que atraem a participação dos familiares e de toda comunidade no universo escolar. (online Brasilescola, 2014)

Tabela 2 – Opinião da equipe gestora e coordenação em relação a alguns hábitos dos professores

	Gestora 1	Gestora 2	Coordenadora
Chegam atrasados	50,1% a 75%	1% a 25%	25,1% a 50%
Tem muitas faltas e atestados	50,1% a 75%	1% a 25%	50,1% a 75%
Falta preparo pedagógico	1% a 25%	1% a 25%	1% a 25%
Faz cursos de aperfeiçoamento	50,1% a 75%	1% a 25%	50,1% a 75%
Tem problemas de relacionamento com alunos	25,1% a 50%	1% a 25%	25,1% a 50%
Tem problemas de relacionamento com colegas de trabalho	1% a 25%	1% a 25%	1% a 25%

No caso da pesquisa sobre a opinião a respeito dos professores, podemos observar que muitos chegam atrasados, apresentam faltas e problemas de relacionamento com os alunos. O baixo índice de falta de preparo se dá por causa do bom índice de cursos de aperfeiçoamento, o que não significa ainda excelência de ensino.

No caso das divergências de opiniões, acredito que falte, como mostrado no gráfico anterior, um entrosamento ou maior participação dos envolvidos na pesquisa com a avaliação do trabalho pedagógico da Unidade Escolar.

Vemos que são necessárias mais ações do grupo gestor para que essa realidade mude. Sabemos que não há como controlar a saúde dos professores. Mas, criar um ambiente acolhedor, faz com que estes profissionais se sintam melhor e por consequência adoecem menos, evitando as faltas ou cheguem menos atrasados.

Também são divergentes as opiniões das gestoras e coordenadora pedagógica ao afirmarem que os professores trabalham para construir um bom clima entre a escola e os pais

para evitar conflitos e incentivar a participação na escola. Uma gestora afirma que sempre, a outra diz que ocorrem em parte. Mesmo assim, vemos que a gestão precisa se empenhar em incentivar os professores a criarem esse bom clima e gerir isso junto com os professores atitudes nesse sentido. Observamos que de certa forma acontece, mas é necessário melhorar algo, caso contrário, não haveria excessivas divergências. Essa seria uma ação a ser observada.

Assim, identificar as práticas construídas na escola para a configuração do projeto pedagógico, permite entender se o projeto que está sendo construído faz sentido para a escola, para a sua realidade, tornando-se uma prática saudável e criativa ou um conjunto de regras que ordena o trabalho coletivo da escola. É dentro dessa perspectiva que o enfrentamento de poderes, a reconstrução de novas formas de poder e a resistência diante das adversidades tanto internas como externas (ARAÚJO, 2007, p. 100)

Como consequência, a participação dos pais é boa, mas poderia ser melhor. Ações que tragam os pais a uma participação contínua e sistemática, fazendo com que a escola melhore como um todo, culminando assim, em um desempenho extremamente satisfatório dos alunos.

Nas questões discursivas do questionário de análise de dados apenas a “gestora 2” respondeu, pois a “gestora 1” se absteve. Demonstrando total falta de compromisso com o projeto de pesquisa. Deixando a reflexão sobre qual o grau de importância ela se coloca no processo educacional de sua unidade.

Ribeiro resalta que a todos são importantes no processo educacional.

A participação direta de pais, mães, representantes de serviços públicos, comerciantes e associações locais, ONGs e universidades e o estabelecimento de parcerias locais são também tidas como sinais de uma gestão democrática, tendo em vista que muitas pesquisas mostram seu alto potencial para engendrar mudanças positivas e inovações (RIBEIRO, 2005, p.243)

A falta da colaboração dos pais nas atividades de casa e o acompanhamento de seus filhos são os maiores desafios que a escola apresenta para melhorar a aprendizagem de seus alunos. Para que a comunidade esteja mais presente na realidade de seus filhos, a gestão junto com a coordenação e os professores, desenvolvem projetos tais como: festa junina, dia das mães, dia da família, e outros.

#### **4.4.2. Análise das Perguntas feitas ao coordenador**

Vários são os motivos que nos levam a investir na carreira do magistério. E não seria diferente com a unidade escolar de trabalho. Lamentável quando não é oportunizado ao servidor essa escolha. A coordenadora foi removida compulsoriamente para esta escola sem ser respeitada a vontade da profissional, e sem se preocupar com as dificuldades geográficas, financeiras e de adaptação às necessidades da Unidade Escolar. O que mostra que os gestores da educação municipal não estão preocupados com o bem estar dos seus profissionais e sim apenas suas vontades. Decidiu ocupar o cargo de coordenadora pedagógica por se identificar com a função pedagógica e pensa também na remuneração salarial que é maior que a da sala de aula.

A gestão diz proporcionar a participação de todos os segmentos nas decisões pedagógicas para assegurar a aprendizagem dos alunos, através de umas poucas reuniões pedagógicas e por comunicados. Isso mostra a pouca ação em envolver toda a comunidade escolar no processo de funcionamento da escola. E são utilizados os dados das avaliações de larga escala para melhorar o Projeto Político Pedagógico da escola. Entretanto relata que essa construção não é feita em conjunto, nem com a coordenação e nem com os demais membros da escola.

Tais avaliações são utilizadas em âmbito nacional como forma de análise de ponto de partida para as ações pedagógicas.

Não há dúvida de que tais esforços, no que se referem à informação e à avaliação, são fundamentais para o avanço da pesquisa educacional no país, para o desenho de políticas públicas que respondam aos problemas prioritários, assim como para o monitoramento e o controle social sobre as políticas públicas. Entretanto, como acontece em outros países da América Latina que estruturaram sistemas de avaliação nesse mesmo período, o uso efetivo dessas informações como instrumento de tomada de decisões e melhoria do sistema de ensino permanece um enorme desafio. (RIBEIRO, 2005, p. 230)

As avaliações configuram um instrumento que mostra como a escola está e o que ela deve fazer para melhorar. Quando isso não é levado em consideração, a escola começa a andar como um cego.

A pesquisa também nos mostra de acordo com a coordenação que os professores trabalham para construir um bom clima entre a escola e os pais dos alunos para evitar conflitos e incentivar a participação na escola, isso ocorre em parte. Dessa forma, não deixa de acontecer, mas poderia ser melhorado e é a gestão que precisa mobilizar o grupo de professores e se empenharem nisso.

Apesar de a coordenadora garantir ir trabalhar motivada, todos os dias. Entretanto sente-se desvalorizada em suas opiniões, e o fato do papel do coordenador não ser valorizado já torna desnecessária qualquer outra interpretação.

A participação dos pais é ruim, o que influencia diretamente no bom andamento da Unidade Escolar em relação às necessidades do dia-a-dia dos alunos e o desempenho dos mesmos em seu aprendizado.

O relacionamento dos gestores e professores no ambiente escola é considerado moderadamente positivo é esse relacionamento de acordo com essa pesquisa. Dessa forma, a gestão precisa procurar meios de melhorar esse relacionamento.

*“O diálogo é uma ferramenta utilizada pelos colaboradores diariamente e ele depende da afinidade existente no relacionamento da equipe de trabalho.”*

Esse relacionamento pode ser construído dia-a-dia através do diálogo. Os gestores com iniciativas simples e diárias podem e devem constituir formas diferentes, tanto pelo lado pessoal e profissional, lançar mão de ferramentas de interação e diálogo entre os profissionais da escola criando assim um grau maior de afinidade.

Os gestores não envolvem toda a comunidade escolar nas importantes decisões trazendo só para si a oportunidade de direcionar o trabalho da escola de acordo com o ponto de vista de todos.

A gestão escolar democrática focaliza o compartilhamento das decisões, a preocupação com a qualidade, com a relação entre custo e benefício e com a transparência. Os indicadores procuram fazer com que a comunidade escolar perceba que quando as escolhas são feitas pelos principais interessados na qualidade do serviço, a chance de que caminhem na direção correta é maior. O bom funcionamento dos conselhos escolares, como mecanismos amplamente disseminados de participação da comunidade escolar na escola, é outro indicador de qualidade da gestão. (RIBEIRO, 2005, p. 243)

Transmitindo o sentimento de equipe, onde a opinião de todos pode melhorar os resultados, um dos pilares é trazer a comunidade a participar integralmente desse processo.

Visando trazer os pais para dentro da escola e fazendo com que ele participe da vida educacional de seu filho, são realizadas reuniões de pais e mestres, festas comemorativas, e projetos que envolvam toda a comunidade escolar.

De acordo com o que vimos anteriormente nas análises das questões anteriores, não é surpresa ver que a coordenadora está moderadamente insatisfeita com a forma com que os gestores escolares (diretor e vice-diretor) administram a escola. É notável a falta de apoio e sincronismo entre a coordenação e a gestão desta Unidade Escolar.

#### 4.4.3. Análise de dados das perguntas feitas aos Professores

A maioria expressiva afirma que formaram lotados nesta escola automaticamente ao assumirem concurso público de acordo com a necessidade da administração, por esse motivo estão trabalhando nesta unidade escolar. Outros afirmam que foram remanejados pela administração por perseguições políticas, pois a escola é localizada distante da região central da cidade e em bairro com alto índice de criminalidade.

Tal realidade faz com que a gestão tenha ainda um desafio maior: despertar nesses profissionais um olhar subjetivo referente à Escola, fazendo com que eles sintam-se guerreiros por amor e está nesta escola seja um desafio repleto de satisfação pessoal para lutar contra tantas adversidades.

De acordo com os questionários, 88% dos professores afirmam que confiam no poder de discernimento e na capacidade profissional das gestoras (diretor e vice-diretor), apenas 12% talvez e 0% afirmam que não.

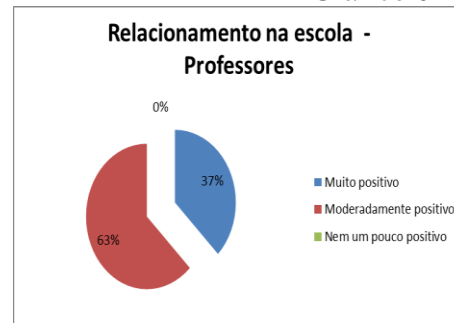
Todos os professores afirmaram irem trabalhar motivados todos os dias. E o relacionamento entre todos os agentes na unidade é considerado positivo. Como podemos analisar no gráfico.

Ribeiro considera de grande importância a motivação dos profissionais educacionais e os classifica esse ambiente motivador e feliz como ambiente educativo:

Na dimensão ambiente educativo, os indicadores (sinais de qualidade) referem-se ao respeito, à alegria, à amizade e solidariedade, à disciplina, ao combate à discriminação e ao exercício dos direitos e deveres: práticas que garantem a socialização e a convivência e desenvolvem e fortalecem a noção de cidadania e de igualdade entre todos. Subjaz a ideia de que a escola é simultaneamente um espaço de ensino, aprendizagem e vivência de valores e que nela os indivíduos se socializam, brincam e experimentam a convivência com a diversidade humana. (RIBEIRO, 2005, p. 242)

O que leva a um grande passo no campo da afetividade, pois é um dos grandes pré requisitos para aproximar os pais.

Gráfico 01



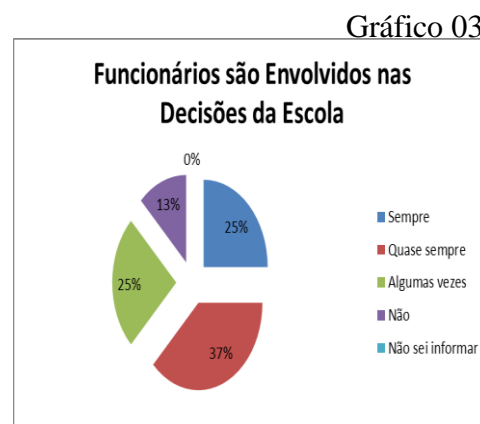
Fonte: Pesquisa de campo

O gráfico mostra uma pequena parcela que não acredita que a gestão (diretor e vice-diretor) promova reuniões pedagógicas, sendo esse um pré-requisito crucial para o diálogo e ações conjuntas para ideias que aproximem toda comunidade escolar.



Fonte: Pesquisa de campo a participação na escola deve orientar-se de modo que a comunidade escolar esteja comprometida com a melhoria da escola, o que envolve não apenas os conteúdos, mas também os processos de tomada de decisão relativos aos aspectos administrativos, pedagógicos e organizacionais que envolvem todo ambiente escolar. (SILVA, p. 03)

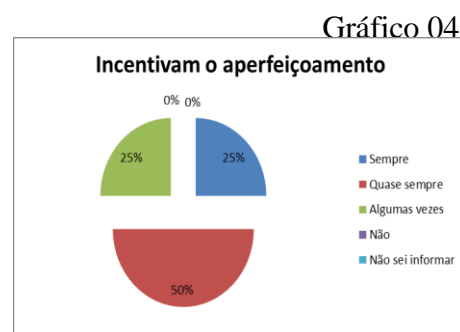
Analisando profundamente percebe-se que não existe um consenso absoluto sobre o envolvimento dos agentes também na tomada de decisões importante. O que pode enfraquecer o relacionamento entre gestão e comunidade, pois pode criar um sentimento de autoritarismo e ditadura. Diante disso, muitos podem não apoiar as ações propostas pelo grupo gestor, mesmo sendo estas positivas ao processo educacional.



Fonte: Pesquisa de campo

Todos são unânimes que de uma forma contínua ou parcial existe o incentivo a formação e aperfeiçoamento dos profissionais dessa escola. Em uma área do setor produtivo da sociedade é imprescindível atualização constante.

Araújo resalta a importância da formação continuada.



Fonte: Pesquisa de campo

A formação continuada dos professores deve ocorrer na busca de reflexão sobre a própria prática, trazendo o estímulo para busca de novos saberes, rompimento com práticas já cristalizadas pensando na contínua formação docente dentro da escola em uma perspectiva coletiva, reflexiva e avaliativa. (ARAÚJO, 2007, p. 97)

Ribeiro ainda diz mais:

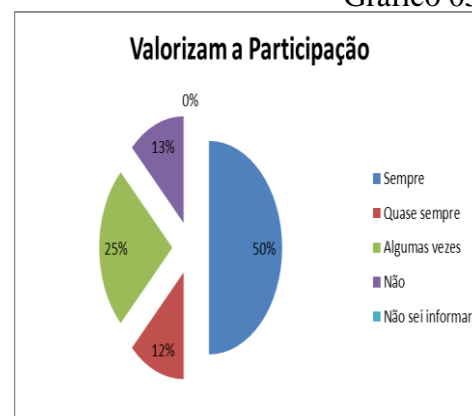
Os professores são responsáveis por aquilo que os especialistas conceituam

como transposição didática. Sua atuação imprime marcas nos percursos educativos dos alunos. Cada um dos demais profissionais tem também um papel fundamental no processo educativo, cujo resultado não depende apenas da sala de aula, mas inclui a vivência e observação de atitudes no cotidiano da escola. Tamaña responsabilidade exige boas condições de trabalho, preparo e equilíbrio, razão pela qual valorizou-se a garantia de formação continuada dos profissionais e também outras condições tais como a estabilidade do corpo docente, que incide sobre a consolidação dos vínculos e dos processos de aprendizagem e uma adequada relação entre número de professores e número de alunos. (RIBEIRO, 2005, p. 243)

Gráfico 05

Vemos que ainda existe uma parcela excluída do processo democrático, que não acreditam que as gestoras escolares (diretor e vice-diretor) valorizam sua participação nas sugestões para tomada de decisão. Mesmo que seja pequena, mas precisam ser tomadas atitudes para incluir esse grupo.

Araujo (2007) resalta a importância da valorização dos agentes na tomada das decisões.



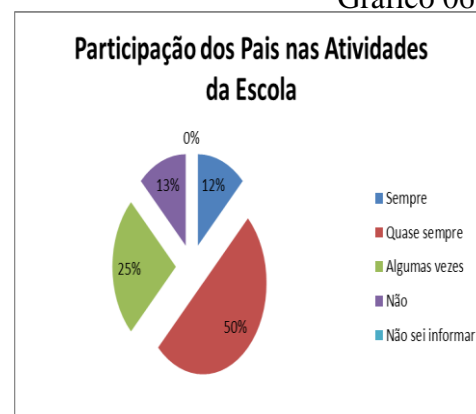
Fonte: Pesquisa de campo

Ao contrário, trata-se de possibilitar às escolas a construção de novas formas de tomadas de decisão, em diferentes domínios, reconhecendo que a autonomia da escola não se dá sem o reconhecimento da autonomia dos indivíduos que a compõem. Para que isso ocorra, é necessário que a escola promova uma cultura de colaboração e de participação. (ARAÚJO, 2007, P.32)

Gráfico 06

Os pais não participam ativamente das atividades da escola. O problema é que o *não* aparece constantemente nas respostas. E esta refletindo na aprendizagem dos alunos, caso fosse diferente essa escola não teria tantos problemas, que podemos observar no decorrer das análises.

Aliás, os professores e pais não se devem ver como inimigos. São ambos um complemento importante na educação das crianças.

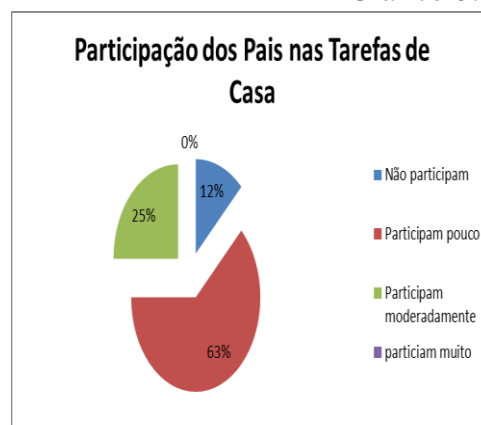


Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 07

Novamente resultado negativo para participação dos pais na vida escolar dos filhos. Nenhum questionado apontou uma boa participação dos pais.

A tarefa de casa talvez seja realmente o apoio mais concreto e eficaz. Incentivar o filho a fazer a lição de casa e a ir à escola todos os dias e providenciar um lugar tranquilo onde ele possa estudar tem o efeito de elevar as notas.

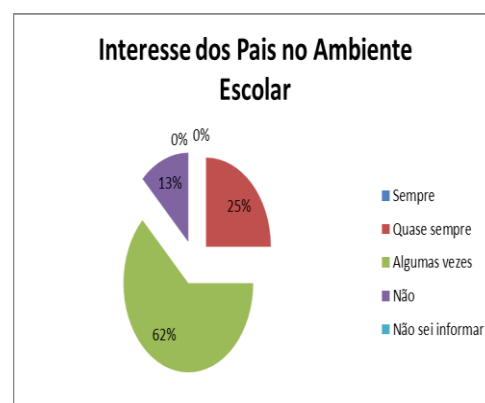


Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 08

Percebemos analisando minuciosamente outro resultado insatisfatório em relação a agregação de valores entre a família e a escola.

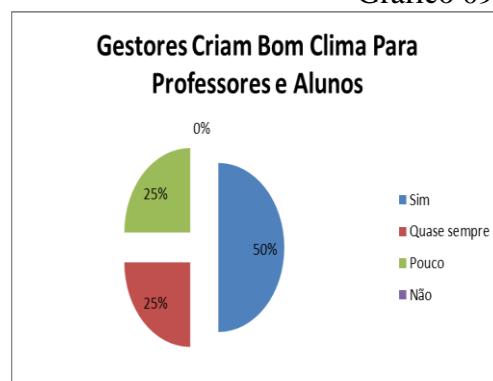
O que sempre ajuda, é demonstrar, desde cedo e de forma bem concreta, quanto se valoriza a educação, essa talvez a maior contribuição possível da família.



Fonte: Pesquisa de campo

Ainda temos uma parcela que afirma não haver ações para construir um bom clima. Preocupa pois esse fato vem se repetindo em resposta com objetivos similares de interpretação, não só neste questionário, mas também em questionários de outros seguimentos pesquisados.

Gráfico 09



Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.4.4. Análise de dados fornecidos pelos pais ou responsáveis

Acreditando que para a qualidade da educação é o melhor rendimento escolar dos alunos é necessário analisar a participação dos pais na escola embasado no que Defluiu do artigo, 129, inciso V, do ECA que os pais, além da matrícula, têm o dever de *acompanhar a*



*frequência e o aproveitamento escolar do filho.* O mero colocar na escola não elide a obrigação dos pais, reclamando a lei atuação no sentido de garantir a permanência, bem como no de observar e participar da evolução escolar da criança ou adolescente, avaliando seus progressos individuais e estimulando-os para que o estudo seja-lhes rendoso.

De forma bem definida, todos afirmam que sempre ou quase sempre os gestores oferecem condições para realização das reuniões de pais e mestres. Não havendo assim ninguém que afirmasse o contrário.

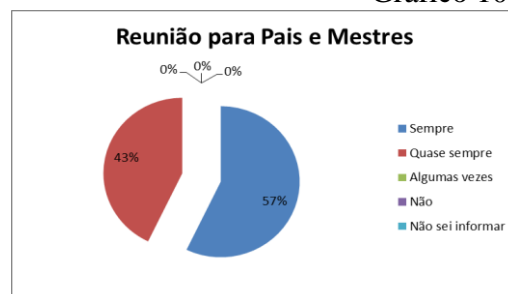
Observamos aqui que não houve aqui nenhum relato de pais totalmente ausente. Contudo pais ausentes não respondem pesquisas. Entretanto os questionados reconheceram não serem tão frequentes como mostra os dados. A participação dos pais ainda está aquém do necessário.

Apesar de termos 14,28% de avaliação de participação excelente, bom e médio (42,84 e 42,84 respectivamente) são a maioria esmagadora dos pais e os gestores junto com toda a sua equipe precisam criar estratégias para que essa participação passe para excelente.

A participação dos pais na escola pode ocorrer, no âmbito individual, para buscar receber e buscar orientações sobre a trajetória escolar do filho e, no âmbito coletivo, quando eles podem contribuir com a gestão da escola. (...) função de destaque para que, em uma perspectiva democrática, se possa viabilizar uma relação saudável entre família e escola (ARAUJO, 2007, p. 99)

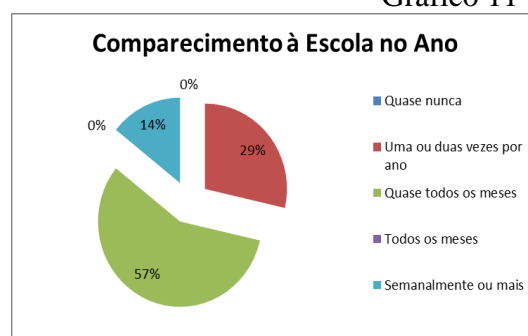
É necessário o envolvimento pleno dos pais nas ações da gestão como fonte de busca de excelência ao processo educacional.

A participação dessa pequena parcela dos pais mostra que são presentes mas não é o ideal ainda.



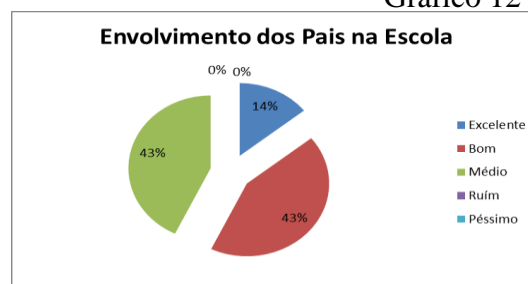
Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 11



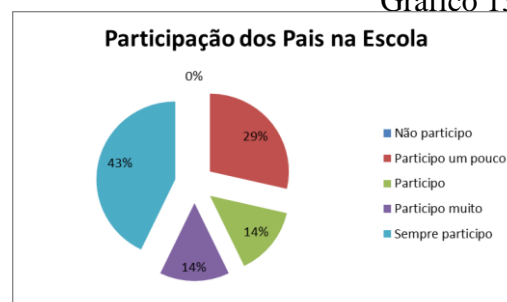
Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 12



Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 13



Fonte: Pesquisa de campo

Temos a presença dessa parcela de pais para conversar com os professores de seus filhos assim distribuídas: 0% para quase nunca e uma ou duas vezes por ano; 85,68% todo mês e 14,28% semanalmente.

Infelizmente aqui temos uma falsa realidade, assim como na análise da gestão, se compararmos com a presença dos pais nas atividades da escola. É necessário que as famílias criem o hábito de participar da vida escolar das crianças, que perceba a importância de se relacionar com a escola na busca de um objetivo em comum, “educação de qualidade para as crianças”. (ONLINE BRASILESCOLA, 2014)

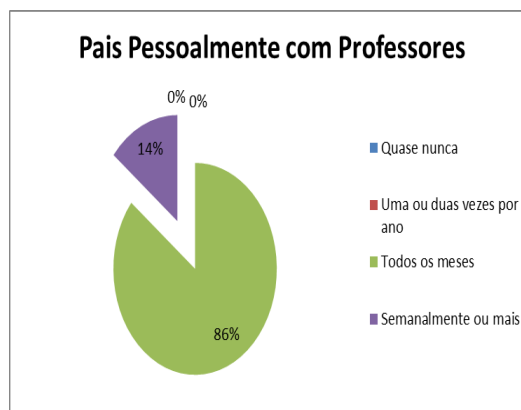
Essa análise reflete uma satisfação entre os pais com a gestão, o que é considerado importantíssimo em relação a criação de novas estratégias para a aproximação.

Esse gráfico confirma ainda mais a satisfação dos pais ou responsáveis em relação a escola, pois informam que na média não houveram notas inferiores a 8,0. E 57% consideram a qualidade da escola de seus filhos é nota 10.

Uns afirmam que a gestão apresenta a Proposta Político Pedagógica no início do ano letivo, outros desconhecem o assunto. O PPP demonstrar o que a escola idealiza, quais suas metas e objetivos sinalizando possíveis caminhos para atingi-los.

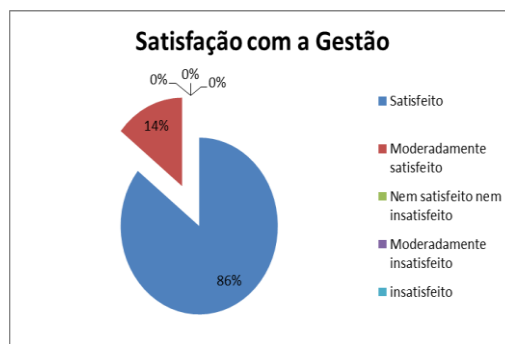
Apresentar aos pais no início do ano é uma maneira de chamá-los a se organizar em

Gráfico 14



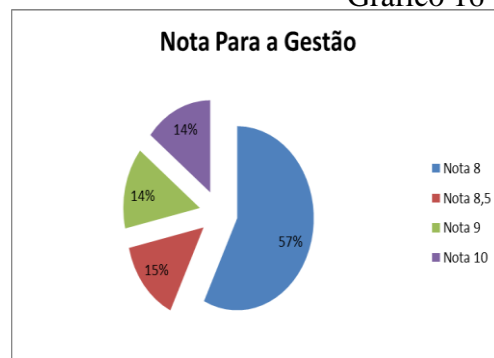
Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 15



Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 16



Fonte: Pesquisa de campo

conjunto, onde todos tem acesso às informações. E também demonstrar aos pais que “*sonhamos como eles, um futuro brilhante para nossas crianças, tornando cada uma delas, um pouco como nossos filhos de coração*”.

Quando interrogados se a gestão da escola propicia o debate e o diálogo como forma de crescimento pedagógico da instituição, 28% se abstiveram ou não souberam responder. Metade afirma não saber ou nunca viram tais ações, pequena parte diz que *não* em media 14% das respostas. E outros dizem que às vezes acontecem esses quando são chamados para conversas sobre o rendimento do aluno em sala.

O Plano Nacional de Educação de 2001 (Lei 10.172/2001) prevê ações a serem estabelecidas para direcionar a gestão e comunidade.

(...) democratização da gestão do ensino público nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2001, p. 34).

Diante dos relatos é possível afirmar que não há participação efetiva na construção da Proposta Política Pedagógica e estruturação do conselho escolar. Pois com os debates e ações seriam planejadas ações em conjunto de crescimento pedagógico.

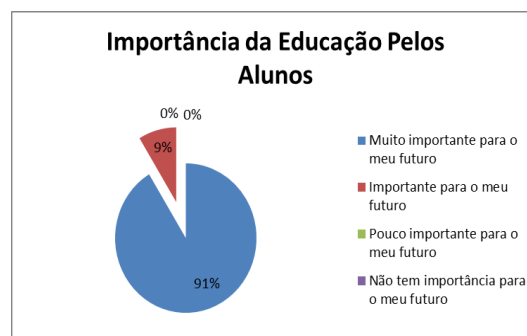
A grande maioria dos pais diz que a gestão incentiva a participação dos pais nas decisões pedagógicas através de mecanismos como: reunião de pais e mestres, conversas individuais sobre baixo rendimento e disciplina dos alunos, o restante diz que é através de projetos.

(...)é possível ter uma relação mais estreita entre escola e família, mas que ambos precisam cumprir seus papéis. Porém vemos que apesar dos interesses serem das duas partes, a escola é a principal responsável em promover iniciativas que levem as famílias a participarem. Abrindo suas portas, promovendo atividades culturais, projetos educacionais e trabalhando de forma a orientar as famílias nos seus direitos e deveres como parte da comunidade escolar. (online BrasilEscola, 2014)

#### 4.4.5. Análise de dados fornecidos pelos alunos

Gráfico 17

A criança é reflexo do que vê e vive em casa. Neste contexto a informação boa. Pois mostra que a família e seus agentes reconhecem a importância da



Fonte: Pesquisa de campo

educação na sua vida.

Só confiamos em quem nos transmite, amor, paz e segurança.

85% dos alunos afirmaram confiança total nos professores, criando condições melhores de entrosamento “Quem do meu filho gosta, minha boca adoça”

Gráfico 18



Fonte: Pesquisa de campo

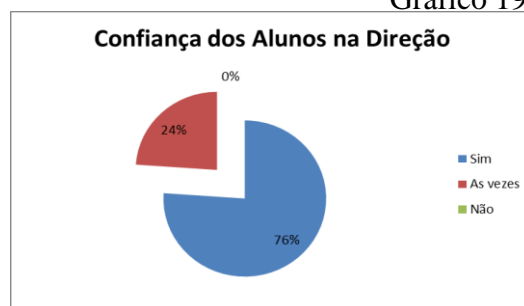
Quando se confia é muito mais fácil fazer com que os filhos convençam os pais a participar de qualquer ação proposta pela equipe gestora.

57% dos alunos não fizeram nenhuma observação.

Dos que se manifestaram, muitos reafirmaram gostar muito da escola, dos professores, dos projetos

e que a escola necessita de aulas diferentes, com uma boa reforma no espaço físico.

Gráfico 19



Fonte: Pesquisa de campo

Alguns relatos me chamaram a atenção e formam cruciais em minhas conclusões, são eles: “A escola precisa de brinquedos novos no parquinho”; “gostaria de ter um futuro(...) ser educado”, “que a escola não dá passeio o recreio e pouco, se continuar eu vou embora dessa escola pobre e exigente.”; “eu queria que essa escola (...), não desse tanto de salas que tivessem também aula de informática todos os dias para nos aprender mais.”;

Vários fazem observações assim: “Essa escola me motiva a aprender muito”; “é muito bom estudar”; “o professor deixar de gritar com os alunos.”

Parte significativa dos alunos afirma que a escola precisa de uma reforma. Há uma observação que chama atenção e é muito bem formulada de um aluno(a) que tem entre 9 e 10 anos: “eu queria que reformasse a escola, não queria que minha sala tivesse tanta goteira porque chove mais dentro que fora e que a escola fosse ajeitada e tivesse as coisas necessárias para aprender melhor.”

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando identificar e analisar como as ações de gestores escolares (diretor e vice-diretor) poderiam contribuir ou prejudicar a participação da família no processo de educação dos filhos é que a pesquisa foi construída.

Pude perceber que a relação escola e família é imprescindível na contribuição para que ocorra uma educação de qualidade.

As evidências apresentadas pela pesquisa demonstrou que a escola não possui bom espaço físico escolar para o desenvolvimento das atividades educacionais e recreativas, contam com professores experientes na construção de práticas pedagógicas existe muita divergência nas posturas e opiniões entre a equipe gestora e também com o coordenador pedagógico no que diz respeito às práticas pedagógicas e posturas tanto dos alunos quanto dos professores. Contudo, existem algumas situações onde coordenadoras e professores responderam que os gestores escolares poucas vezes valorizam a sua participação com sugestões para tomada de decisão.

Quando todos os segmentos escolares participam da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola esta transição escolar ocorre naturalmente e, portanto, não se sente esta ruptura, dificultando a aprendizagem. Mesmo assim Toda equipe trabalha motivado todos os dias e são disponibilizados parcialmente os materiais básicos ao desenvolvimento das atividades básicas educacionais.

O papel do gestor vai além de dos seus compromissos burocráticos, é importantíssima a sua responsabilidade e o seu compromisso com a educação. Cabe a ele ter compromisso com a aprendizagem de todos na escola, ter flexibilidade, ser dinâmico e então, desempenhar o seu papel como mediador dos conflitos e motivador de todos os segmentos envolvidos. Ser articulador das ações, apresentar à comunidade os princípios norteadores de sua gestão: participação, autonomia, pluralidade e transparência. Exercer a verdadeira gestão democrática, organizando o ambiente escolar com respeito e a confiança de todos, com a finalidade de oferecer uma aprendizagem de qualidade.

Na Escola Municipal Boa Esperança o gestor afirma sempre usar as avaliações internas e externas para melhorar a proposta pedagógica da escola, mesmo que o ensino transmitido aos alunos talvez possa ser prejudicado por faltas justificadas ou atestados médicos, ou de problemas com alguns alunos que fazem ou incentivam ofensas verbais aos professores, também por falta e atrasos na chegada tanto da parte dos alunos e dos professores

da escola. Levando a um desvio no caminho pedagógico que leva ao sucesso.

A escola se faz não com um trabalho em grupo, mas sim em Equipe. Em que seus participantes se conhecem, relacionam-se diretamente, havendo uma unidade em seus resultados com um objetivo em comum. Mesmo que as pessoas sejam diferentes reagindo de forma distintas em situações diversas, utilizando muitas vezes não só a razão, mas também a emoção. A chave está em aprender a respeitar e lidar com as diferenças.

Por esse motivo o gestor tem que ser dinâmico e sempre agir com sabedoria. Visto como espelho dentro da instituição de ensino, o exemplo a ser seguido, suas atribuições são desafiadoras e seu cargo é de liderança. Deverá ser uma função de equilíbrio dentro da escola, fazer a diferença é o seu lema, a busca pela aprendizagem de qualidade é sua responsabilidade.

A Escola é vista como detentora dos conhecimentos, métodos e técnicas de ensino, deve ter a iniciativa de aproximar família e escola, envolvendo todos em atividades realizadas na escola como comemorações, palestras, confraternizações com toda comunidade e nunca deixar de lembrar sobre a importância de um trabalho de parceria. É necessário que as famílias criem o hábito de participar da vida escolar das crianças, percebendo a importância de se relacionar com a escola na busca de um objetivo em comum. Por outro lado, a escola deve ser a responsável por criar meios de aproximação com as famílias e a comunidade, orientando e mostrando que educar não é papel exclusivo da escola.

Os pais participam moderadamente ou pouco nas tarefas de casas ou atividades escolares. Quase não se interessam em saber sobre seus filhos no ambiente escolar. Os Pais confirmam que são oferecidas condições para reunião de pais e mestres. Comparecem com média frequência na instituição escolar dos filhos, participando assim no processo ensino-aprendizagem, o que é considerado um elo muito fraco a relação pais & escola. Pois, a participação da família na vida escolar do filho é muito importante para uma melhor aprendizagem, é papel da escola buscar uma prática pedagógica, na qual o aluno possa atribuir significado aos conteúdos. Um consequência do distanciamento, é sua progressão e ao passar dos anos, quando a criança esta chegando a adolescência fase critica no processo emocional educativo.

Todavia é unanime a afirmação feita pelos alunos que a educação é muito importante em suas vidas e influencia diretamente em seus futuros de forma positiva. E são incentivados e motivados constantemente pela Escola de um modo geral. O mais importante que é o amor e respeito pela escola já existe. O Resto é bem mais fácil de resolver. Por esse motivo devem

ser adotadas ações para melhoria da participação dos pais nas diversas ações da escola. Sendo o gestor o mediador, o articulador entre toda a comunidade e escola. Trabalhando sempre em equipe na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola. Não temos que encontrar culpados pelas situações ocorridas nas escolas, mas sim buscar juntos soluções para tais situações problemáticas.

Esta não é uma tarefa fácil, mas não impossível, pois ter uma educação de qualidade com o apoio das famílias e comunidade é um sonho, que para virar realidade é preciso muito trabalho e iniciativa. Ou seja, dar o primeiro passo...

## REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, M.E.D. A, LLUDKE, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- ARAÚJO, S. C. L. G. **Ser professor coordenador pedagógico: sobre o trabalho docente e sua autonomia**. Belo Horizonte: UFMG, 2007.
- BELLONI, I.; BELLONI, J. **Questões e propostas para uma avaliação institucional formativa**. In: FREITAS, L. C. (Org.). **Avaliação de escolas e universidades**. Campinas, SP: Komedi, 2003, p. 9-34.
- BONAMINO, A.; MARTÍNEZ, S. A. **Diretrizes e Parâmetros Curriculares Nacionais para o ensino fundamental: a participação das instâncias políticas do Estado**. Educação & Sociedade. v. 23. N. 80. p. 368-385. Campinas, SP: set., 2002.
- BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.
- BRASIL ESCOLA. **Interação Entre Escola e Família no Processo de Ensino e Aprendizagem da Criança**. Disponível na internet via. <http://monografias.brasile scola.com/educacao/interacao-entre-escola-familia-no-processo-ensino-aprendizagem.htm>. Acessado em 01 de julho de 2014.
- BRASIL. *Plano Nacional de Educação*. Brasília: MEC/INEP, 2001.
- CARNEIRO, Moaci Alves. "LDB fácil." *Petrópolis, RJ: Vozes* (1998).
- COSTA, Sonia G. **Subjetividade e complexidade na gestão escolar**. Projeto de pesquisa apresentado na qualificação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.
- COSTA, Vera Lúcia Pereira. "Função social da escola." *Revista em Aberto* 44 (2011).
- CURY, C. R. J. **O direito à educação: um campo de atuação do gestor**. Brasília: Ministério da Educação, 2006.
- CURY, C. R. J. **A educação básica no brasil**. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 23, n. 80, setembro/2002, p. 168-200.
- CURY, Munir. "Estatuto da criança e do adolescente comentado: comentários jurídicos e sociais." (2008).
- DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 4.751/2012 -Lei da Gestão Democrática do Distrito Federal**.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Nova



Fronteira, 1986.

ESTEVIÃO, C. **Escola e Participação:** o lugar dos pais e a escola como lugar do cuidado.

Ensaio, vol. 11, nº 41, 2003.

INEP/MEC. Participação dos pais ajuda no desempenho escolar da criança. [www.inep.gov.br/imprensa/noticias/saeb](http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/saeb) Acesso em 11 nov 2009.

LEGISLAÇÃO em vigor emanada do Conselho Municipal de Educação de Planaltina- GO

OLIVEIRA, J. F.; MORAES, K. N.; DOURADO, L. F. **Gestão escolar democrática:** definições, princípios e mecanismos de implementação. In: BRASIL. Ministério da Educação.

*Escola de gestores*, s/d. Sala Ambiente Políticas e Gestão na Educação. Disponível em: <[http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-ala\\_politica\\_gestao\\_escolar/pdf/texto2\\_1.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-ala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf)>.

PEREIRA, Ronaldo. **Gestão e liderança.** Disponível na internet via : <http://josefelipejr.blogspot.com.br/2008/12/frases-e-pensamentos.html> acessado em 19/06/2014 Acessado em 19 de junho de 2014.

RIBEIRO, Vera Masagão, Vanda Mendes Ribeiro, and Joana Buarque de GUSMão.

"Indicadores de qualidade para a mobilização da escola." *Cadernos de pesquisa* 35.124 (2005): 227-251.

SÁ, Marilene de C. **A fraternidade em questão:** um olhar psicosociológico sobre o cuidado e a "humanização" das práticas de saúde. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*, v. 13, supl. 1, p. 651-64, 2009.

SILVA, L. F. da, SILVA, T. K. da, SILVA, C. A da. **Gestão democrática:** a atuação do gestor escolar numa Perspectiva participativa.

SILVA, M. S. P. da. O gestor escolar frente o desafio da participação no planejamento do trabalho escolar dimensões e significados.

SOUZA, Sandra Z. L. de. **Avaliação institucional:** elementos para discussão. In: *Escola de Gestores da educação básica*. 2 ed. 2009. CD-ROM.

VASCONCELLOS, Celso S. **Planejamento:** Projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. 9. ed. São Paulo: Libertad, 2006. p. 14-64.



- 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- d) Pratica ou incentiva o Vandalismo  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- e) Pratica a intimidação ou ofensa verbal de outros alunos (ou pratica outras formas de intimidação)  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- f) Pratica ou incentiva a intimidação ou ofensa verbal a professores (ou membros da equipe escolar)  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- 5.** Marque as questões abaixo, fazendo uma análise do ponto de vista da gestão em relação à participação dos professores da escola:
- a) Chegar atrasado à escola  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- b) Tem muitas faltas justificadas ou atestados  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- c) Falta preparo pedagógico  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- d) Faz cursos de aperfeiçoamento  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- e) Tem problemas de relacionamento com os alunos  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- f) Tem problemas de relacionamento com os colegas de trabalho  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- 7.** Os professores trabalham para construir um bom clima entre a escola e os pais dos alunos para evitar conflitos e incentivar a participação na escola?  
 Concordo plenamente  Discordo parcialmente  
 Concordo parcialmente  Discordo plenamente
- 8.** De maneira geral, como tem sido para participação dos Pais nas atividades da escola?  
 Excelente  Ruim  
 Bom  Péssimo  
 Médio
- 9.** Quais os maiores desafios encontrados na escola para proporcionar a aprendizagem dos alunos?
- 
-

10. Que ações são criadas para aproximar a comunidade da escola. E em seu ponto de vista qual a importância de tais ações?
- 
- 

### APÊNDICE A - Questionário Aplicado ao Coordenador

#### QUESTIONÁRIO AOS COORDENADORES.

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa na área de Especialização em Gestão Escolar – Escolas de Gestores – UNB e tem por objetivo analisar a gestão escolar e seu compromisso com as aprendizagens de todos na escola.

Não é necessário se identificar.

Obrigada por sua contribuição.

Joliet Chaves Campos

Informações:

- a) Sexo:     ( ) Masculino     ( ) Feminino
- b) Escolaridade:  
       ( ) Superior completo.   ( ) Especialização   ( ) Mestrado   ( ) Doutorado
- c) Tempo de trabalho na escola atual: \_\_\_\_\_
- d) Tempo de atuação no magistério: \_\_\_\_\_
- e) Você mora no bairro onde se situa a Escola?   ( ) Sim   ( ) Não
1. Quais os motivos que o levaram a trabalhar nesta Escola ?
- 
- 
2. Quais os motivos que o levaram a ocupar o cargo de coordenador(a) pedagógico(a) ?
- 
- 
3. De que maneira a gestão proporciona a participação de todos os segmentos nas decisões pedagógicas para assegurar a aprendizagem dos alunos?
- 
- 
4. Marque as questões abaixo, fazendo uma análise do ponto de vista da coordenação pedagógica em relação à participação dos alunos da escola:
- g) Chegar atrasado à escola  
       ( ) 0%   ( ) 1% a 25%   ( ) 25,1% a 50%   ( ) 50,1% a 75%   ( ) 75,1% a 100%
- h) Perturbação em sala de aula  
       ( ) 0%   ( ) 1% a 25%   ( ) 25,1% a 50%   ( ) 50,1% a 75%   ( ) 75,1% a 100%

- i) Diz palavrões e difamações  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- j) Pratica ou incentiva o Vandalismo  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- k) Pratica a intimidação ou ofensa verbal de outros alunos (ou pratica outras formas de intimidação)  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- l) Pratica ou incentiva a intimidação ou ofensa verbal a professores (ou membros da equipe escolar)  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- 5.** Marque as questões abaixo, fazendo uma análise do ponto de vista da coordenação pedagógica em relação à participação dos professores da escola:
- f) Chegar atrasado à escola  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- g) Tem muitas faltas justificadas ou atestados  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- h) Falta preparo pedagógico  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- i) Faz cursos de aperfeiçoamento  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- j) Tem problemas de relacionamento com os alunos  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- k) Tem problemas de relacionamento com os colegas de trabalho  
 0%  1% a 25%  25,1% a 50%  50,1% a 75%  75,1% a 100%
- 6.** Os dados das avaliações internas e externas são utilizados para melhorar a proposta político pedagógica da escola ?  
 Sim  Não
- 7.** Os professores trabalham para construir um bom clima entre a escola e os pais dos alunos para evitar conflitos e incentivar a participação na escola ?  
 Sim  Não  Em parte
- 8.** Eu vou trabalhar motivado na maioria dos dias ?  
 Sim  Não  Em parte
- 9.** De maneira geral, como tem sido a participação dos Pais nas atividades da escola ?  
 Excelente  Bom

- ( ) Médio ( ) Péssimo  
( ) Ruim

- 10.** Como é o relacionamento dos gestores e professores no ambiente escola ?  
( ) Muito positivo  
( ) Moderadamente positivo  
( ) Nem um pouco positivo
- 11.** Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) envolvem coordenadores, professores, funcionários e pais dos alunos nas decisões importantes da escola ?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Algumas vezes  
( ) Não ( ) Não sei informar
- 12.** Cite as iniciativas tomadas para aproximar a comunidade da escola. E em seu ponto de vista qual a importância de tais ações ?
- 
- 

### APÊNDICE C - Questionário Aplicado aos Professores

#### QUESTIONÁRIO AOS PROFESSORES.

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa na área de Especialização em Gestão Escolar – Escolas de Gestores – UNB e tem por objetivo analisar a gestão escolar e seu compromisso com as aprendizagens de todos na escola.

Não é necessário se identificar.

Obrigada por sua contribuição.

Joliet Chaves Campos

Informações:

- a) Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino  
b) Escolaridade:  
( ) Superior completo. ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado  
c) Tempo de trabalho na escola atual: \_\_\_\_\_  
d) Tempo de atuação no magistério: \_\_\_\_\_  
e) Você mora no bairro onde se situa a Escola?  
( ) Sim ( ) Não

- 1.** Quais os motivos que o levaram a trabalhar nesta Escola ?
- 
- 

- 2.** Os gestores (diretor e vice-diretor) confiam no poder de discernimento e na capacidade profissional dos professores ?  
( ) Sim ( ) Talvez

- Não  Não sei dizer
- 3.** Eu vou trabalhar motivado na maioria dos dias ?
- Sim  não  
 Quase sempre  Quase nunca
- 4.** Como é o relacionamento dos professores no ambiente escola ?
- Muito positivo  
 Moderadamente positivo  
 Nem um pouco positivo
- 5.** Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) oferecem condições para a realização das reuniões pedagógicas ?
- Sempre  Não são realizadas reuniões  
 Quase sempre  Não sei informar  
 Algumas vezes
- 6.** Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) envolvem coordenadores, professores, funcionários e pais dos alunos nas decisões importantes da escola?
- Sempre  Quase sempre  Algumas vezes  
 Não  Não sei informar
- 7.** Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) incentivam o aprimoramento da formação e aperfeiçoamento de professores e demais profissionais da educação, participando de cursos, seminários e palestras ?
- Sempre  Quase sempre  Algumas vezes  
 Não  Não sei informar
- 8.** Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) valorizam sua participação nas sugestões para tomada de decisão ?
- Sempre  Quase sempre  Algumas vezes  
 Não  Não sei informar
- 9.** Os pais participam ativamente das atividades da escola ?
- Sempre  Quase sempre  Algumas vezes  
 Não  Não sei informar
- 10.** De maneira geral, como tem sido para participação dos Pais nas tarefas de casa dos filhos ?
- Não participam  Participam moderadamente  
 Participam pouco  Participam muito
- 11.** Percebe se os pais se interessam em saber sobre os seus filhos no ambiente escolar ?
- Sempre  Não se interessam  
 Quase sempre  Não sei informar  
 Algumas vezes

**12.** Os gestores (diretor e Vice-diretor) trabalham para construir um bom clima para os professores e alunos em nossa escola ?

- ( ) Sim ( ) Pouco  
( ) Quase sempre ( ) Não

## APÊNDICE D - Questionário Aplicado aos Pais ou Responsáveis

### QUESTIONÁRIO AOS PAIS OU RESPONSÁVEIS

Prezado(a) Pai/Mãe ou Responsável,

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa na área de Especialização em Gestão Escolar – Escolas de Gestores – UNB e tem por objetivo analisar a gestão escolar e seu compromisso com as aprendizagens de todos na escola.

Não é necessário se identificar.

Obrigada por sua contribuição.

Joliet Chaves Campos

Informações:

- a)** Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
- b)** Faixa de idade:  
( ) De 20 a 23 anos ( ) De 24 a 30 anos ( ) De 31 a 40 anos ( ) De 41 anos ou mais
- 1.** Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) oferecem condições para a realização de reuniões da Associação de Pais e Mestres ?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Algumas vezes  
( ) Não ( ) Não sei informar
- 2.** No ano passado, quantas vezes você compareceu a escola do seu filho com outros pais ?  
( ) Quase nunca ( ) Todos os meses  
( ) Uma ou duas vezes por ano ( ) Semanalmente ou mais  
( ) Quase todos os meses
- 3.** O envolvimento da comunidade escolar (com sugestões de melhorias) na gestão da escola é:  
( ) Excelente ( ) Ruim  
( ) Bom ( ) Péssimo  
( ) Médio
- 4.** Você tem participado das atividades (dever de casa) da escola de seu filho ?  
( ) Não participo ( ) Participo  
( ) Participo um pouco ( ) Participo muito



- ( ) Sempre participo
5. Quantas vezes você foi pessoalmente falar com os professores na escola do seu filho ?
- ( ) Quase nunca ( ) Todos os meses  
( ) Uma ou duas vezes por ano ( ) Semanalmente ou mais
6. Você está satisfeito com a gestão da escola de seu filho ?
- ( ) Satisfeito ( ) Moderadamente insatisfeito  
( ) Moderadamente satisfeito ( ) Insatisfeito  
( ) Nem satisfeito nem insatisfeito
7. Considerando a qualidade do ensino da escola de seu filho, que nota, em uma escala de 0 a 10 (sendo 0 (zero) a pior nota e 10 (dez) a melhor nota) você daria ?
- Nota: \_\_\_\_\_
8. A gestão escolar apresenta a proposta político pedagógica no início do ano letivo?
- ( ) Sim ( ) Não ( ) Nunca
9. Para você a gestão da sua escola propicia o debate e o diálogo como forma de crescimento pedagógico da instituição ?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
10. De que maneira a gestão incentiva a participação dos pais ou responsáveis nas decisões pedagógicas para assegurar a aprendizagem dos alunos?
- \_\_\_\_\_

## APÊNDICE E - Questionário Aplicado aos Alunos

### QUESTIONÁRIO AOS ALUNOS.

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa na área de Especialização em Gestão Escolar – Escolas de Gestores – UNB e tem por objetivo analisar a gestão escolar e seu compromisso com as aprendizagens de todos na escola.

Não é necessário se identificar.

Obrigada por sua contribuição.

Joliet Chaves Campos

Informações:

- a) Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

**b)** Faixa de idade:

De 05 a 06 anos  De 06 a 08 anos  De 09 a 10 anos  De 11 anos ou mais

**1.** Qual é a importância da educação para sua vida ?

- Muito importante para o meu futuro  
 Importante para o meu futuro  
 Pouco importante para o meu futuro  
 Não tem importância para o meu futuro

**2.** Eu confio nos professores ?

Sim  As vezes  Não

**3.** Eu confio na direção da escola ?

Sim  As vezes  Nunca

**4.** Outras informações que você gostaria de deixar aqui

---