



CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS



**FUNDAÇÃO ESCOLA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE SÃO PAULO - FESPSP
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS**

EVANGELISTA SOARES SIQUEIRA

O GESTOR ESCOLAR E AS RELAÇÕES QUE ESTABELECE
As relações de autoestima, diálogo e afetividade no contexto escolar

SÃO PAULO - SP

2014



CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS



EVANGELISTA SOARES SIQUEIRA

O GESTOR ESCOLAR E AS RELAÇÕES QUE ESTABELECE
As relações de autoestima, diálogo e afetividade no contexto escolar

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gestão e Políticas Públicas.

SÃO PAULO - SP

2014

Autor: Evangelista Soares Siqueira

O GESTOR ESCOLAR E AS RELAÇÕES QUE ESTABELECE
As relações de autoestima, diálogo e afetividade no contexto escolar.

Conceito:

Banca Examinadora:

Professor(a) :

Assinatura: _____

Professor(a) :

Assinatura: _____

Professor(a) :

Assinatura: _____

Data da Aprovação: ____/____/____

DEDICATÓRIA

A meus pais, irmãs, sobrinhos e amigos pelo apoio, incentivo e, principalmente, compreensão pelos momentos de ausência.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela sua grande bondade e fidelidade para comigo.

A meus familiares, pelo apoio.

Aos amigos pelo carinho.

A todos aqueles que direta e indiretamente me ajudaram em mais esta conquista.

O propósito é discutir o amplo poder de gestor da comunidade estudantil que é conferido ao diretor de escola. Trata-se de um cargo de liderança: sob sua responsabilidade atuam professores, alunos, coordenadores, orientadores, funcionários, famílias, membros de outras sociedades organizadas que se relacionam com a escola. Como gestor, sua obrigação é atuar como um líder democrático que consiga fazer com que cada pessoa sob sua responsabilidade possa dar o melhor de si. Além disso, deve intervir para que o professor se sinta motivado, para que o aluno se sinta feliz, para que o espaço de convivência seja agradável a todos os envolvidos no ambiente escolar.

(Chalita, 2001)

RESUMO

Até pouco tempo, a figura do diretor escolar estava relacionada a um certo autoritarismo. Sua função era apenas a de suspender o aluno quando cometesse algum ato grave contra a ordem da instituição ou regras regimentais, chamar os pais de um aluno quando necessário, não havia diálogo entre este e o grupo de professores, funcionários ou comunidade escolar. Com o passar dos tempos, seu papel tomou uma outra dimensão, a de gestor. Alguém realmente preocupado com as relações que estão sendo construídas diariamente no ambiente escolar. Nesta perspectiva, o presente trabalho expressa alguns aspectos diretamente relacionados ao papel do gestor enquanto facilitador das relações de autoestima, diálogo e afetividade, e como tal, deve estar ciente de que tipo de relação deve existir entre os diferentes atores do processo educacional para que este possa ocorrer de forma satisfatória e que assim, se assegure a qualidade do ensino que é ministrado nas escolas, como forma de se garantir uma verdadeira formação humana.

Palavras-Chave: Diretor – Gestor Escolar – Relações Interpessoais

ABSTRACT

Until recently , the figure of the school principal was related to a certain authoritarianism . Its function was merely to suspend the student when committed some grave act against the order of the institution or regimental rules , call the parents of a student when needed , there was no dialogue between this group and the faculty, staff or school community . With the passage of time , their role has taken another dimension , that of manager . Does anyone really concerned with the relationships that are being built every day at school. In this perspective , this work expresses some aspects directly related to the manager's role as facilitator of the relationship of self -esteem , dialogue and affection, and as such , should be aware of what kind of relationship should exist between the different actors of the educational process for that this can occur in a satisfactory manner and thus , ensure the quality of education that is taught in schools as a way to ensure true human development .

Keywords: Director - School Manager - Interpersonal Relations

LISTA DE SIGLAS

LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional;

Art.nº.: Artigo número;

APM: Associação de Pais e Mestres;

PPP: Projeto Político Pedagógico;

EJA: Educação de Jovens e Adultos.

SUMÁRIO

1. OBJETIVOS.....	11
1.1.Geral.....	11
1.2.Específicos.....	11
2. INTRODUÇÃO.....	12
3. DIRETOR ESCOLAR: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.....	13
3.1 Gestor Escolar: uma nova dimensão.....	15
3.2 Perfil.....	18
3.3 Papel.....	20
4. OS DIFERENTES ATORES DO PROCESSO EDUCACIONAL E AS RELAÇÕES DE AUTO-ESTIMA, DIÁLOGO E AFETIVIDADE.....	22
4.1 O professor.....	24
4.2 O aluno.....	25
4.3 A família.....	26
4.4 Os funcionários.....	27
4.5 A comunidade.....	28
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
6. REFERÊNCIAS.....	32
7. ANEXOS.....	35

1. OBJETIVOS:

1.1 Geral:

Discutir a função do gestor enquanto facilitador das relações de auto-estima, diálogo e afetividade perante os atores do processo educacional no contexto escolar, bem como conhecer e confrontar diferentes pontos de vista dos autores abordados neste trabalho como forma de contribuir para a aquisição de novos conhecimentos.

1.2 Específicos:

- Conceituar e diferenciar diretor e gestor escolar, como forma de definir cada uma dessas duas dimensões;
- Identificar práticas emancipatórias pertinentes ao papel e perfil do gestor escolar;
- Identificar, na LDB e Legislação Estadual – CEE/RR, os pressupostos que norteiam o movimento de gestão no âmbito educacional e as competências e atribuições pertinentes ao gestor escolar;
- Destacar a relação, de auto-estima, diálogo e afetividade, existente entre a gestão e os atores do processo educacional como forma de construção e exercício da autonomia escolar;

2. INTRODUÇÃO

Falar sobre a gestão no âmbito educacional, segundo autores como Sonia de Souza Terezinha, José Carlos Libâneo, Anselmo Alencar Colares, Vitor Henrique Paro, entre outros, é muito mais do que discorrer sobre práticas pedagógicas do gestor, ou até pouco tempo como todos conheciam, diretor escolar. Pois, a cada dia, este tema ganha diferentes dimensões e amplitudes.

Neste sentido, o gestor escolar como facilitador das relações de auto-estima, diálogo e afetividade, surge em meio a um turbilhão de informações, carências, dificuldades, falta de recursos (pedagógicos, didáticos e humanos). E, como tal, consegue, com a participação de sociedades politicamente organizadas, seja por meio de parcerias com empresas privadas, seja com a família, com a comunidade escolar e local, driblar tais desafios.

Assim sendo, o foco deste trabalho está diretamente voltado para as questões referentes à gestão escolar, no sentido de traçar um breve paralelo entre o que se pensava ser a função de diretor e a nova dimensão de gestor, com aspectos relativos ao seu perfil e papel frente as atuais propostas educacionais, bem como as relações de auto-estima, diálogo e afetividade que se constroem entre os diferentes atores do processo educacional.

Foi pensando em tais aspectos, que procurei estabelecer esta discussão por acreditar que ela tem tudo a ver com a construção do conhecimento, uma vez que suas metas principais tendem a gerar novos conhecimentos e/ou corroborar ou refutar algum conhecimento pré-existente. É basicamente um processo de aprendizagem tanto do indivíduo que a realiza quanto da sociedade na qual esta se desenvolve.

Um outro ponto importante a ser destacado diz respeito aos três pilares da educação. Pois, o gestor escolar necessita, dentre outras coisas, saber como conhecer, diferenciar, lidar e trabalhar tais pilares, o da habilidade cognitiva (é a habilidade de absorver o conhecimento e de trabalhá-lo de forma eficiente e significativa), o da habilidade social (é a dimensão das relações interpessoais) e o da habilidade emocional (é a construção da auto-estima, diálogo e

da afetividade), para que possa torna-se facilitador das diferentes relações que possam ocorrer na escola (Chalita, 2001).

Nesta perspectiva, pensar a gestão escolar é pensar na educação como um todo: na escola, nos professores, nos alunos, nos funcionários, na família, na comunidade e nos papéis que por eles vem sendo desempenhados.

3. DIRETOR ESCOLAR: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.

A visão que se tinha da direção, mas especificamente do diretor escolar, bem como do papel que este representava, era a figura de uma pessoa extremamente autoritária e autocrática. Era aquela pessoa que só estava ali para dar ordens, exigir que o trabalho de todos os profissionais da escola fosse realizado, e se esquecia de uma das partes essenciais, o lado humano do trabalho pedagógico. A hierarquia de poderes existentes se detinha na figura exclusiva do mesmo. Somente ele tinha voz e vez.

Segundo Melo *apud* Ferreira (2000) a reflexão sobre a direção escolar até as mudanças ocorridas no decorrer de todo o processo de organização e reorganização dessa nova dimensão, que se pode dizer, mais abrangente e ampla da gestão, nos remete à necessidade de uma abordagem prévia, mesmo que breve, de todo o contexto social e político pelo qual esta primeira dimensão, o da direção, passou.

Os traços predominantes do autoritarismo, seja em épocas coloniais, em regime escravocrata ou na Ditadura Militar, podemos observar com clareza que, ainda existem heranças muito fortes e presentes.

Vasconcellos (2002, p. 51) ousa ir mais longe ao dizer que “parece que se instalou uma espécie de ciclo vicioso entre o autoritarismo e o infantilismo: a postura dogmática de alguns acaba alimentando a atitude infantil de muitos”.

No cotidiano escolar, a “proposta”, mais ou menos mirabolante, implantada de cima para baixo, por imposição do diretor, ou por omissão dos dirigidos, é recebida por meio de um pacote de idéias prontas, e os demais acatam sem nenhum questionamento.

O perfil autoritário configura-se na figura do diretor, por ser ele “o dono de um lugar de poder privilegiado, de um saber inquestionável, de uma incrível coerência, de uma intrínseca bondade (...)” (Vasconcellos, 2002, p. 52).

A escola, enquanto instituição social tem em seu cotidiano práticas permeadas de teses autoritárias. Na maioria das vezes, por parte de quem está na direção da escola.

Se analisarmos bem mais profundamente, verificaremos sem muitas dificuldades, que duas questões se colocam como sendo a tônica: a “primeira, a escola é um espaço de conflitos onde convivem interesses diversos” (Melo *apud* Ferreira, 2000, p. 246); a segunda, decorre do tipo de direção que se tem na escola.

Para a primeira questão, se observa que todos os atores do processo educacional, sejam eles, professores, funcionários, alunos, etc., divergem nos interesses, idéias, opiniões. Para a segunda, esta aponta para uma questão muito maior: não há diálogo entre a direção e a comunidade escolar como um todo. Ou seja, para ambas as situações, não existe uma abertura ao diálogo e não há uma direção acessível, compartilhada, uma verdadeira gestão.

Dão-se, então, situações deprimentes, na medida em que a palavra não circula, não há interação, o autêntico diálogo inexistente. (...). Tudo (ou quase tudo) acontece nos bastidores: as decisões dos dirigentes, bem como as redes de intrigas dos dirigidos. Um iluminado que é, traz a decisão pronta, não partilha; o outro, não discorda, mas também não executa... (porém, finge que) (VASCONCELLOS, 2002, P. 52).

Segundo Militão *apud* Ferreira (2000, p. 247), três motivos explicam esta situação precária da direção escolar:

Primeiro, o projeto político conservador que está embutido nas práticas administrativas. A administração ou é excessivamente burocrática e controladora privilegiando a uniformidade, disciplina e homogeneidade dificultando qualquer gesto de criatividade ou incorpora práticas de programas empresariais de qualidade total.

Segundo, a falta de formação ética e política dos diretores privilegiam interesses privados em detrimento dos coletivos e públicos. Terceiro, a confusão estabelecida pelo pragmatismo das políticas neoliberais de privatização no setor administrativo público, de tal forma que nem dirigentes em seus cargos administrativos nem dirigidos conseguem distinguir mais o que é público e o que é privado.

Com o passar do tempo, ficou evidente que tal quadro precisava ser repensado. Necessitava-se de mudanças significativas. Surgiu então uma dimensão maior, a da gestão escolar. No qual suas características possuíam características e interações diferentes da antiga dimensão.

O poder não era mais centralizado, havia a abertura ao diálogo, a troca de opiniões, as parcerias. Tudo em prol da qualidade do ensino e da formação humana. Uma vez que, “as práticas do cotidiano escolar constituem um horizonte para o surgimento, crescimento e consolidação de um projeto democrático alternativo” (Militão *apud* Ferreira, 2000, p. 248).

O novo paradigma da administração escolar traz, junto com a autonomia, a idéia e a recomendação de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola.

Esta nova dimensão não só abre espaço para a iniciativa e a participação, como cobra isso dos atores deste processo. Delega poderes (autonomia administrativa e orçamentária) para a diretoria da escola resolver o desafio da qualidade da educação no âmbito de sua instituição.

*Uma escola de qualidade tem uma personalidade especial, que integra os perfis (aspirações e valores) de suas equipes internas, alunos, pais e comunidade externa. Desenvolvimento profissional de professores e funcionários. Relações interpessoais de diálogo, auto-estima e afetividade (MILITÃO *apud* FERREIRA, 2000, P. 248).*

Neste sentido, a qualidade da educação e do ensino que é ministrado nas escolas é interesse de todos os envolvidos, bem como, a relação mantida no ambiente escolar depende da sintonia mantida por estes.

3.1 Gestor Escolar: uma nova dimensão

Tendo em vista o papel de referência que o gestor escolar, bem como toda a equipe gestora, desempenha, pode-se dizer que o desenvolvimento das diferentes práticas facilitadoras também da auto-estima, do diálogo e da afetividade no interior e exterior da escola, vai depender, em grande medida, de uma nova postura a ser assumida por esta escola (Vasconcellos, 2002).

Assim sendo, o exercício do poder apresenta-se como um dos aspectos mais delicados para esta equipe, que muitas vezes, por ser uma escola de pequeno porte, tem na pessoa do gestor, a única pessoa à frente da escola. Este acaba, por sua vez, sendo o vice-diretor, o coordenador pedagógico, etc.

Para tanto, é necessário que se reconheça a existência do poder sem negá-lo. Mas, também, compreendê-lo enquanto uma característica própria dos relacionamentos humanos, sendo discutido desta forma, sua forma de exercício por todos os envolvidos no processo de ensino.

Uma vez que, o gestor antes mesmo de o ser, ele é um educador e, como tal, deve ser um forte e importante articulador e facilitador das relações que se constroem no contexto escolar.

O educador deve ter uma presença marcante, ser uma forte referência para a coletividade; não é ser tirano nem omissor: é ter proposta e dialogar. E isto vale tanto para a sala de aula (professor), como para a escola como um todo (equipe). A equipe ajuda quando não impõe, mas propõe, provoca. (...). O papel da equipe pode ser comparado ao catalisador na reação química: estar junto, propiciar as condições, mas não fazer pelo outro (VASCONCELLOS, 2002, P. 54).

Neste contexto, o gestor escolar, mediante esta nova dimensão de sua figura, papel e importância, deve apresentar, segundo Vasconcellos (2002, p. 54-60) alguns aspectos essenciais às práticas emancipatórias, dentre os quais, podemos destacar os seguintes:

- **A confiança:** acreditar no potencial de cada um dos envolvidos no processo educativo é o primeiro passo para a construção de uma gestão democrática e

participativa. Para tanto, é necessário, confiar no grupo, superar o controle e a vigilância;

- **A coerência:** este deve ser um aspecto fundamental na atividade do gestor: a busca entre aquilo que se prega e aquilo que se faz. “É preciso que se confie mais na proposta, na força do próprio grupo e deixá-los falar com tranquilidade ... e só depois começar a reconstruir coletivamente” (p. 56).
- **Apoiar as iniciativas de mudança dos professores:** isto possibilita colocar as ações em práticas para então depois analisar os pontos positivos e negativos, não frustrando logo no começo com rigorismo e medo do erro;
- **Pesquisar a própria prática:** esta é a capacidade de articular as diferentes representações que o grupo de professor apresenta em relação aos problemas ou às situações que estão em pauta;
- **Normas democráticas:** ter consciência de que a mudança de prática por parte do professor não se faz por determinações impostas. Porém:

Normas democráticas favorecem o trabalho do professor comprometido, que está querendo mudar. Aquele que é mais fechado, tem de ser trabalhado por outro canal; não será através de imposições normativas que se reverterá substancialmente sua atuação (P. 58).

- **Poder de superação:** deixar de lado o legalismo, o formalismo, colocando as estruturas a serviço dos objetivos maiores. “Lembrar que o regimento é feito para dar suporte ao projeto educativo (e não o contrário) (p. 58);
- **Criar diferentes espaços de participação e atuação do professor:** oferecer suporte, orientação, bem como ajudar a formar o professor para que ele possa estabelecer diálogo mais autêntico com o aluno;
- **Dar apoio ao professor diante da comunidade:** “os eventuais equívocos devem ser tratados internamente. Isto não significa ser conivente, acobertar erros, mas profissionalismo: tratar as coisas na hora e local adequados” (p. 59);

- **Favorecer a construção de um clima ético:** é preciso resolver os conflitos de forma aberta, para não haver o envenenamento dos relacionamentos;
- **Favorecer as relações interpessoais:** é importante não substituir o diálogo por intermediários, ou seja, mandar recadinhos; trabalhar a auto-estima para que todos se sintam valorizados perante o trabalho que desenvolvem; dar importância à afetividade, pois ela é de grande relevância na relação sujeito-indivíduo.

Cada um destes aspectos, em maior ou menor grau, demonstra o quanto é importante que o gestor e toda a sua equipe devem superar a fragmentação do trabalho, lutar contra as relações autoritárias.

Tais aspectos representam uma nova dimensão de gestão. “Uma gestão transparente, democrática e participativa, visando criar as condições para que a escola possa cumprir seu papel e os professores promoverem a aprendizagem efetiva dos alunos” (Vasconcellos, 2002, p. 60).

O novo conceito de gestor é o daquele que de diferentes maneiras consegue interagir, observar, participar, resolver, construir e reconstruir nas mais variadas situações vivenciadas diariamente por cada um dos segmentos da escola.

3.2 Perfil

Compreendendo que o conceito de gestão escolar incorpora elementos essenciais a função e ao trabalho do gestor que está diretamente relacionado ao seu papel, antes de tudo, como educador, e, portanto, de profissional comprometido verdadeiramente com a qualidade do ensino e da educação como um todo, o perfil deste profissional alcança aspectos importantes nas relações mantidas com alunos, professores, funcionários, comunidade escolar e local.

Nesta perspectiva, pensar a gestão escolar como um todo, significa pensar no perfil que o profissional que estará ocupando tal função deve ter para que a escola tenha um bom

andamento tanto nas situações administrativas e pedagógicas quanto nas situações interpessoais existente no ambiente escolar.

Sendo importante considerar que este profissional deva ser alguém altamente preparado, atualizado, dinâmico, sensível aos problemas e dificuldades escolares, responsável e comprometido com seu trabalho, faz-se necessário, segundo Abreu (2001), observar ainda, como parte integrante de seu perfil o seguinte:

- ser o elo integrador e articulador dos vários segmentos, interno e externo, da escola;
- ser auxiliador do trabalho pedagógico;
- ser cooperativo e colaborador;
- ser empreendedor para conseguir resultados;
- ser flexível para mudar comportamentos e pontos de vista;
- ser criativo para desenvolver alternativas de decisões e soluções para os problemas;
- ser adaptável para enfrentar situações novas e diversas;
- ser decidido para enfrentar desafios e riscos;
- ser facilitador e incentivador.

Mas, o mais importante de tudo isso, é que o gestor nunca se esquive da responsabilidade de atuar como um verdadeiro líder de seu ambiente de trabalho. “Que ele saiba ouvir a comunidade interna e externa” (Chalita, 2001, p. 187). Enfim, que seja o estimulador principal das relações de diálogo, auto-estima e afetividade entre todos os integrantes deste importante local da sociedade que é a escola.

A educação é um processo que deve ser entendida de forma gradativa, articulando seus diferentes núcleos formadores que são: docentes, discentes, gestores, comunidade escolar e do entorno e a sociedade de um modo geral. O espaço escolar, nesse caso, passa a ser não apenas lugar onde se trabalha com o conhecimento sistematizado, mas também um local de trocas de experiências e aprendizagem mútuas, a família aprende com a equipe escolar, e esta com aquela (SOUZA THEREZINHA, 2001, P. 50).

Uma vez que, é missão da escola criar oportunidades para o desenvolvimento de relações dialógicas, estimuladoras, éticas, afetivas, em prol da construção e reconstrução do conhecimento, bem como da boa convivência.

3.3 Papel

O papel do gestor escolar, segundo Chalita (2001), é o de líder. E, como tal, é fator institucional fundamental. Ele é capaz de articular o aspecto administrativo e o pedagógico sem que um se sobreponha ao outro.

Mediante tal consideração, Dourado (2001), destaca, dentre outros aspectos, como papéis essenciais do gestor para a construção de ambientes de participação, mobilização de pessoas e desenvolvimento das diferentes relações:

- Saber ouvir todas as opiniões;
- Estar atento às solicitações da comunidade;
- Mostrar a responsabilidade e a importância de cada um para o bom andamento do processo;
- Respeitar as decisões tomadas em grupo;
- Estimular a criatividade, o senso crítico, o diálogo, a troca de opiniões e idéias, a amizade e a auto-estima como requisitos favoráveis ao trabalho coletivo, participativo e democrático;
- Tornar a escola um espaço de sociabilidade;
- Valorizar o trabalho participativo;
- Destacar a importância da integração entre as pessoas;
- Valorizar a presença de cada um e de todos;
- Desenvolver projetos educativos voltados para a comunidade em geral;
- Ressaltar a importância da comunidade na identidade da unidade escolar;
- Tornar o espaço escolar disponível para a comunidade.

Cada um dos aspectos aqui elencados contribuem para a formação de um conjunto de papéis do qual o gestor pode agregar a outros fatores dos quais sejam de grande importância para o envolvimento das comunidades (escolar e local) da qual a escola faz parte.

Sendo importante acrescentar, ainda, como forma de enriquecimento para o presente trabalho, o que fala a Legislação Estadual, por meio das Normas Regimentais Básicas para os Estabelecimentos de Ensino Público do Estado de Roraima, parte esta, integrante da Resolução do Conselho Estadual de Educação de Roraima – CEE/RR, nº. 33/02, que dispõe em seu capítulo III Da Organização Administrativa, Seção II Da Direção, sobre as competências e atribuições pertinentes ao gestor escolar (conforme anexo nº. 01), que até pouco tempo era conhecido mais pela figura do diretor.

Tal Resolução dá ênfase, em seu art. nº. 7º, ao ato de coordenar e superintender as atividades do estabelecimento de ensino. E, no art. nº. 8º, constitui as devidas atribuições do diretor, que através de seus incisos, reafirma papéis importantes, anteriormente destacados, e valida outros como sendo pertinentes ao perfil profissional que se espera ter atualmente de um gestor escolar no Estado de Roraima.

As funções de um diretor de escola parecem bem claras. O acompanhamento das normas das delegacias e secretarias de ensino, a responsabilidade por todo o armazenamento de dados dos alunos, juntamente com a secretaria, a presidência dos conselhos de classe, são finalidades que a lei determina e a maior parte dos diretores de escolas desempenha com certa tranqüilidade, em função da experiência do cargo (CHALITA, 2001, P. 177-8).

Acredito que a referida resolução apresenta em alguns de seus incisos, fatores, até então, um pouco ultrapassados, para o atual contexto educacional brasileiro, principalmente por não condizer, em determinados momentos, com as mudanças ocorridas nas atuais propostas educacionais, tanto em nível de Brasil quanto de nosso Estado.

Sendo interessante esclarecer ainda que, tais atribuições deveriam conter também alguns aspectos, que consideramos de grande relevância, como já destacou anteriormente Dourado (2001), por meio de alguns papéis que nomeou como sendo essenciais ao gestor, sendo este capaz de reconhecer e participar das novas relações sociais em formação, contribuindo assim, para que a escola cumpra com a sua função social que é a de formar indivíduos críticos, criativos e participativos.

4. OS DIFERENTES ATORES DO PROCESSO EDUCACIONAL E AS RELAÇÕES DE AUTO-ESTIMA, DIÁLOGO E AFETIVIDADE.

Sousa *apud* Ferreira (2000) destaca que o movimento de gestão no âmbito educacional avançou nas décadas de 80 até meados da década de 90. Hoje, este movimento sofre retrocessos, embora a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9.394 de 20 de dezembro de 1996 (conforme anexo nº. 02), Título II Dos Princípios e Fins da Educação Nacional e Título IV Da Organização da Educação Nacional, Art. nº. 3º e 14, tenha confirmado a participação não só na gestão da escola, mas também na construção do projeto político pedagógico, mediante sua regulamentação em leis estaduais e municipais.

A LDB regulamenta dentre outras coisas, princípios, fins, organização, direitos e deveres da e para com a Educação Nacional. Onde, podemos destacar que a mesma prestigia com vigorosa ênfase, princípios de liberdade e ideais de solidariedade humana, com igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber, pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, apreço a tolerância, valorização do profissional da educação escolar, gestão democrática do ensino público, garantia de padrão de qualidade, etc.

Assim, como garantia de gestão democrática do ensino, o objetivo é, no entanto, refletir sobre os diferentes atores que compõem o processo educacional e as relações de auto-estima, diálogo e afetividade que permeiam o ambiente escolar.

Uma vez que, o gestor possui o amplo poder da comunidade estudantil, trata, inclusive, do importante cargo de liderança, no qual estão sob sua responsabilidade o grupo de professores, de alunos, de funcionários, as famílias e a comunidade local no qual a escola está inserida.

Como gestor, sua obrigação é atuar como um líder democrático que consiga fazer com que cada pessoa sob sua responsabilidade possa dar o melhor de si. Além disso, deve intervir para que o professor se sinta motivado, para que o aluno se sinta feliz, para que o espaço de convivência seja agradável (CHALITA, 2001, P. 178).

Acredito que há muito tempo se vem construindo uma política democrática no interior das escolas. Tendo como princípio importante a autonomia, o diálogo, o trabalho da autoestima e da afetividade, onde a escola que se amplia com ações de incentivo à participação e a criação de mecanismos de construção coletiva do projeto pedagógico também contribui para o seu crescimento e fortalecimento educacional.

Ter autonomia implica diversos fatores, entre os quais, diz respeito a conhecer diferentes pontos de vista, opiniões, saber ouvir. O diálogo entre todos os envolvidos na escola aparece como peça chave na melhoria da qualidade da educação no trabalho escolar e no sucesso do processo ensino-aprendizagem dos alunos.

Na atual situação educacional, quando uma escola pública consegue autonomia para atuar, significa necessariamente, que quanto mais autônomo o mesmo for, melhor resultado ele alcança. E a participação dos pais, professores, alunos, equipe gestora, comunidade escolar e local, demais segmentos da escola, na tomada de decisões representa um outro fator de grande sucesso na escola.

Há que se considerar ainda, que a escola é um lugar onde as pessoas procuram coisas melhores do que aquelas que elas encontram fora deste ambiente, ou onde pelo menos os problemas que lhes aparecem no decorrer de suas trajetórias sejam solucionados de uma forma diferente das habituais.

Muitos esperam encontrar na escola um local prazeroso não só no que se refere à aprendizagem, mas também em relação aos seus diferentes aspectos de socialização. Espera-se que seja um espaço acolhedor. Talvez, seja por isso, que a família muitas das vezes passa a responsabilidade que tem com seus filhos para a escola.

Assim, ao passar esta responsabilidade deixam de cumprir sua função, que é a de estar sempre freqüente na vida escolar e pessoal de seu filho, e esperam que o gestor, o professor e os funcionários atuem perante esta deficiência.

É por isso que acredito que a escola deve ser um lugar onde se desenvolvam novas experiências e competências, tendo como principal finalidade de seu trabalho “uma educação

básica de qualidade” (Dourado, 2001, p. 17). Expressa através da democracia, da capacidade de formar cidadãos conscientes, desenvolvimento da cidadania, das relações de auto-estima, afetividade, abertura ao diálogo e de competências para a vida.

Nesta perspectiva, cabe ao gestor escolar cuidar de alguns aspectos que dizem respeito exclusivamente aos atores do processo educacional para que não se percam no tempo e no espaço as relações que por ventura se configurem no ambiente escolar.

4.1 O professor

O professor, em conjunto com o aluno, desempenha importante papel no processo ensino-aprendizagem, e como tal, precisa ser estimulado, ser ouvido, saber que pode contar com alguém na hora de tirar suas dúvidas ou discutir problemas de ordem metodológica ou pedagógica, como forma de contribuir para a construção das diferentes relações outrora citadas.

O professor não deve ser chamado apenas para resolver problemas. Ele deve ser chamado também para sugerir idéias para algum evento, temas de interesse para formação continuada, nome de um livro para leitura, etc.

Considerando que, ao professor cabe em sua atividade educativa ser o facilitador da formação de seus alunos analisando e reconhecendo as situações específicas vivenciadas por eles, sendo para tanto necessário promover um ensino significativo. A ação reflexiva deve ser então a saída para mudanças na prática pedagógica e o professor deve ser um pesquisador dentro desse processo.

Mas, para que haja estas transformações é necessário que o gestor valorize o “potencial do professor oferecendo um ambiente desafiador e dinâmico para que o mesmo possa desenvolver suas habilidades e competências” (Brandão, 2004, p. 25).

Segundo Paquay *et al.* (2001, p. 140) “O profissional para ser autônomo (...) é capaz de auto-regular sua ação, (...) pode orientar seu próprio aprendizado através de uma análise crítica de suas práticas e dos resultados destas”.

Assim sendo, se o gestor apresentar tais atitudes em relação ao professor, este estará contribuindo para que sua escola adquira um profissional de sucesso que desempenha seu ofício com prazer e amor pelo que faz. Pois, esta é a profissão que mais exige o coração. Ela atinge o lado não só da auto-estima, mas também, o lado afetivo do indivíduo.

4.2 O aluno

“O diretor da escola, como líder, precisa fomentar a liderança dos alunos do estabelecimento que dirige” (Chalita, 2001, p. 180). Mas, para que isso ocorra, é necessário, conhecer a clientela escolar.

Esse relacionamento gestor-aluno só se efetivará por meio de ações voltadas para a mobilização do corpo discente. Conversar com os alunos na sala de aula, no intervalo, nos corredores, gerar um ambiente propício à amizade, promover atividades esportivas e culturais, extraclasse e extracurriculares, são algumas das ações que podem ser realizadas como forma de contribuir para o enriquecimento do aprendizado e das relações existente entre ambos.

Chamar o aluno para conversar apenas em situações extremas não é boa política. Conversar sobre assuntos diversos, significa dar uma abertura ao diálogo e possibilitar que o aluno crie laços afetivos. “O diálogo entre docentes, equipe gestora e comunidade favorece a melhor qualidade da educação na escola e o sucesso dos alunos” (Dourado, 2001, p. 67).

Para tanto, o gestor deve considerar alguns aspectos, entre os quais consideramos importantes:

- Propor alternativas de solução para obstáculos e dificuldades encontradas no cotidiano escolar;
- Assegurar a participação dos alunos nas decisões colegiadas;
- Cuidar para que as comunicações sejam claras e transparentes e cheguem a todos;

- Envolver os alunos nas questões pedagógicas da escola, delegando, também, responsabilidades.

O gestor ao considerar isto, está assegurando também, o desenvolvimento da formação plena dos alunos.

4.3 A família

Chalita (2001, p. 17-18), ressalta o quanto é importante à presença da família no ambiente escolar, bem como, para o aproveitamento dos alunos em relação ao processo de ensino aprendizagem. Para tanto, afirma que:

Por melhor que seja uma escola, por mais bem preparados que estejam seus professores, nunca vai suprir a carência deixada por uma família ausente. Pai, mãe, avô ou avó, tios, quem quer que tenha a responsabilidade pela educação deve dela participar efetivamente sob pena de a escola não conseguir atingir seus objetivos.

Assim sendo, a família tem como responsabilidade, perante a sociedade da qual faz parte, de formar o caráter de educar para a vida, ensinar valores éticos e morais.

Mas, a partir do momento em que a família deixa de cumprir com o seu papel principal, a escola surge então, por meio da figura do gestor, como o elo entre a família e o aluno. Pois, é ele que irá com paciência ouvir os problemas colocados, procurar solucioná-los, e, assim, receber e confortar sempre que necessário.

E, se a família é bem recebida, conseguindo solucionar os problemas impostos por diferentes situações, significa que ela irá encontrar o apoio do qual precisa para continuar cumprindo com a sua responsabilidade perante seus filhos.

“Quando os pais percebem que do outro lado há uma pessoa equilibrada capaz de ouvir, de orientar, capaz de reconhecer o erro e de reafirmar um acerto, os alunos saem ganhando” (Chalita, 2001, p. 181).

Estabelecer a parceria entre o gestor e a família contribui de muitas formas para o sucesso escolar dos alunos. Pois, quando a família encontra na escola um local agradável, é claro que ela participa das atividades escolares com os seus filhos. Ela participa das reuniões, da Associação de Pais e Mestres – APM, das festas culturais, etc.

Mediante as considerações feitas, é evidente destacar que, não basta somente ao gestor, aos professores ou até mesmo à escola como um todo, reclamar que a família não participa. É preciso que esta crie mecanismos mais atrativos que possam atrair a família até seu convívio diário. É preciso que se criem momentos formativos, lúdicos, culturais, motivando a participação, a amizade, o diálogo, e demais atitudes muito importantes para o convívio de ambas as partes.

4.4 Os funcionários

Considerando que, o gestor, é alguém que exerce grande poder de liderança no ambiente escolar, e, como tal, é capaz de coordenar as atividades escolares e mediar seu Projeto Político Pedagógico – PPP é também de responsabilidade deste, encorajar, persuadir e motivar os funcionários com os quais trabalha e convive.

Ao gestor cabe, além de respeitá-los, zelar por sua segurança, desenvolver e manter um clima organizacional democrático e participativo, negociar situações de conflito, compartilhando compromissos e responsabilidades de forma criativa, visando à melhoria das relações humanas que se estabelecem no cotidiano escolar.

Um gestor eficaz é aquele que consegue exercer a liderança democrática na escola sem abrir mão de sua autoridade e responsabilidades, compartilhando os processos de decisão e estimulando à participação dos diversos segmentos da escola (DOURADO, 2001, P. 94).

Sabemos o quanto é difícil para o gestor desenvolver um trabalho de qualidade envolvendo os diferentes segmentos da escola. Mas, é importante afirmar desde já que existem pequenas ações e atitudes atribuídas de valores e procedimentos democráticos que podem contribuir para superar obstáculos, desenvolver a organização da escola, estimular o diálogo, a participação, a auto-estima, a afetividade, enfim, melhorar as relações existentes entre os funcionários e, destes com os demais atores do processo educacional.

Abreu (2001, p. 112) ressalta a importância de se educar para a cidadania como forma de contribuir para o ato de “educar pessoas capazes de conviver, comunicar e dialogar num mundo interativo (...)”. Em linhas gerais, isso significa dizer que, uma educação que possibilite a convivência harmoniosa entre os indivíduos pressupõe, dentre outras coisas, o reconhecimento da diversidade.

Isso requer que não se trabalhe apenas as relações professor-aluno, mas também, os espaços externos, as relações funcionários-funcionários, funcionário-professor, funcionário-aluno, os ambientes onde se dão estas relações, mas, sobretudo, o espaço interno destes profissionais, possibilitando o autoconhecimento, o reconhecimento do outro, sentimentos e emoções, capacidades e limitações.

A interação entre as pessoas, na escola, não é só “estar juntos”, trocar idéias ou dividir tarefas do dia-a-dia, mas também enfrentar dificuldades e superar divergências. Um grupo de pessoas se transforma em uma equipe quando consegue criar um espírito de trabalho coletivo, no qual as diversidades pessoais não se constituam em entraves, mas se transformem em riquezas que as unam e se complementem na busca de objetivos comuns (ABREU, 2001, P. 112).

Por isso, o gestor deve estar atento sempre ao processo comunicativo desenvolvido na escola. Deve saber como articular e incentivar esse processo. Deve saber manter a interação, união de idéias e ações, buscando o respeito mútuo; valorizar a auto-estima dos funcionários, como forma de acreditar e fazê-los acreditar que são capazes de realizar algo; tratar cada um de forma digna, despertando a amizade, as parcerias, a convivência harmoniosa.

4.5 A comunidade

Entendo que, a escola para cumprir sua função social necessita estar em ligação permanente com a comunidade, caso contrário, poderá se transformar numa instituição isolada, perdendo seu poder de atração sobre as crianças, os jovens, adultos e suas famílias.

Para tanto, a parceria entre escola e comunidade é ponto fundamental para a construção de uma vivência significativa e participativa. Onde, a escola tem por função preparar o indivíduo para o exercício da cidadania.

Deve-se considerar que não é tarefa fácil realizar uma parceria de sucesso entre escola e comunidade, mas também não é impossível. É preciso acreditar que tudo pode ser diferente e que para tudo há uma solução.

Vasconcellos (2001, p. 191) enfatiza a importância de se promover situações que elevem a auto-estima, se priorize o diálogo e se construam relações de afetividades entre todos os integrantes do processo educacional, sejam eles, a família, os alunos, os professores, os funcionários, o próprio gestor, a comunidade escolar e local, tendo em vista que, “(...) o apoio da comunidade é decisivo tanto em termos da conquista educacional, quanto do próprio aproveitamento escolar”.

Considerando que a escola é uma instituição indispensável para a sociedade atual, nela há a sistematização dos conhecimentos e as relações entre as pessoas que são muito importantes.

Seu principal papel é favorecer a aquisição do conhecimento preparando os alunos para serem reflexivos, críticos, participativos e atuantes, ou seja, futuros cidadãos conhecedores de seus direitos e deveres, participantes do processo de transformação no meio social.

Neste sentido, é importante que a escola, por meio da figura do gestor, conheça a realidade da comunidade na qual está inserida para desenvolver assim, um bom trabalho.

Cabe a esta promover a integração entre a comunidade escolar e os diversos espaços existentes na própria comunidade, participando do processo educacional e cultural. Onde, a mesma proporcione um espaço de conhecimento comunitário, num convívio democrático dentro da escola valorizando a diversidade cultural à qual a comunidade pertence.

A escola deve perceber que educar não é separar da comunidade que estar fora de seus muros a sua responsabilidade, ao contrário, ela deve propiciar a comunidade um ambiente prazeroso levando-a a participar, intervir, questionar, interagir, com as atividades que são propostas no ambiente escolar e contribuir para a superação dos problemas que nela existem.

Quanto mais a escola estiver aberta à comunidade, muito mais será visível o resultado positivo dessa parceria e poderá também, oferecer um ensino significativo e de qualidade aos seus alunos.

A participação da comunidade na escola é muito importante para os resultados do processo ensino-aprendizagem dos alunos que dela fazem parte. Para que este processo ocorra de forma dinâmica e significativa é necessário que a comunidade participe e se envolva na construção de projetos de âmbito social e da realização dos mesmos.

Sabemos que não é fácil sensibilizar a comunidade a participar da vida escolar, pois muitos pais são ausentes. Sabemos também, que a escola tem a sua parcela de contribuição no que se refere ao quesito integrador, falta estratégias, ações inovadoras, diálogo e afetividade.

Em contrapartida há o descaso dos familiares em buscar melhorias e propor alternativas e se igualam ao sistema falho, que acha que os problemas devem ficar sob responsabilidade e a cargo da escola e dos professores, transferindo, assim, responsabilidades.

Acredito que a solução para muitos dos problemas educacionais está na inserção do coletivo, na constante busca de superação lançando alternativas para mediar os desafios constantes e pertinentes da escola como sendo um espaço formador, ela também, é um lugar de transmissão de uma geração à outra dos conhecimentos sistematizados, bem como um lugar onde se criam novos conhecimentos, inclusive onde se cria cultura.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança do gestor é imprescindível na implementação de ações compartilhadas, bem como da valorização da autonomia, participação, diálogo, afetividade e auto-estima da escola e dos sujeitos que dela fazem parte.

Segundo Colares & Colares (2003, p. 88), “a participação democrática é a essência do processo democrático”. Assim sendo, a participação dos atores do processo educacional torna-se o principal meio de assegurar a gestão democrática na escola, possibilita o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Uma gestão que esteja comprometida com a real situação da comunidade escolar e local deve procurar sempre priorizar a capacidade de discutir, elaborar, aceitar as regras coletivamente, construir laços de amizade e desenvolver a auto-estima, onde as divergências são superadas por meio do diálogo.

Uma gestão participativa só se concretiza através de processos democráticos de tomada de decisões sob todas as áreas político-educativas (curriculares, didáticas, avaliativas, organizacionais, administrativas, etc.). Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e funcionamento, haverá assim, consistência nos resultados a serem obtidos na parceria entre a gestão democrática participativa e o processo de ensino-aprendizagem como um todo.

O que significa dizer, as ações inovadoras contribuem para o desenvolvimento do ambiente de trabalho e produzem alterações significativas na organização dos tempos escolares, das atividades e das relações sociais. Pois, sempre que interferimos, com sucesso ou

não, em um aspecto, modificamos o outro. A definição de como essas ações serão organizadas é uma das tarefas mais emblemáticas do processo, tendo em vista a diversidade de interesses.

Como exemplo, podemos citar que as duas razões principais para que se tenha uma forte ênfase ao desenvolvimento dos funcionários e gestores são: crescimento profissional e desenvolvimento pessoal. Os funcionários devem se sentir motivados para treinar e aprender mais na área em que atua. Isto vai ser lucro para ambas as partes, escola e funcionário. Os diretores poderão crescer mais em seus projetos e desenvolver cada vez melhor o seu "perfil", sendo capaz de solucionar problemas com decisões certas. Porque sem este desenvolvimento os diretores tomavam decisões baseadas apenas em experiências e muitas vezes sem dinâmicas e sem percepção.

Um outro ponto de fundamental importância está relacionado ao fato de que não se pode exigir resultados de uma equipe se esta não tiver um mínimo de comodidade e de condições para realizar suas necessidades básicas. Mas se acredita que quanto melhor e mais bem atendidas estas necessidades forem, tanto melhor será seu desempenho.

A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e, por outro, estabelece relações, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição.

6. REFERÊNCIAS

ABREU, Mariza Vasques de. **Progestão: Como desenvolver a gestão dos servidores na escola?**, módulo VIII. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

BASTOS, Núbia Maria Garcia. **Introdução à metodologia do trabalho acadêmico**. Fortaleza: 2003.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. O que é Educação? 43ª reimpressão Coleções Primeiros Passos. São Paulo – SP: Brasiliense, 2004.

CARVALHO, Maria Celeste da Silva. . **Progestão: Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?**, módulo V. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

CHALITA, Gabriel. **Educação: a solução está no afeto**. São Paulo: Gente, 2001.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003. (Biblioteca da educação. Série 1. Escola; v. 16)

COLARES, Anselmo Alencar & COLARES, Maria Lilia Imbiriba Souza. **Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa: história e gestão educacional** – Campinas, SP: Autores associados, São Paulo, SP: ANPAE, 2003. – (coleção educação contemporânea).

DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. São Paulo: Cortez, 2003. (Biblioteca da educação. Série I. Escola; v. 14).

DOURADO, Luiz Fernandes. **Progestão: Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** Módulo II. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes (org.). **Metodologia da Pesquisa Educacional**. 8ª ed., São Paulo: Cortez, 2002. (Biblioteca da Educação, Série I, Escola; v. 11)

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão da Educação**. São Paulo: Cortez, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996. – (Coleção Leitura).

LEGISLAÇÃO ESTADUAL. **Normas Regimentais Básicas para os Estabelecimentos de Ensino Público do Estado de Roraima.** Resolução do Conselho Estadual de Educação de Roraima – CEE/RR, nº. 33/02. Capítulo III Da Organização Administrativa, Seção II Da Direção.

LUDKE, Menga. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986. (Temas básicos de educação e ensino)

PAQUAY, Léopold *et al.* **Formando Professores Profissionais – Quais estratégias? Quais competências?** 2 ed. ver. – Porto Alegre: Artmed, 2001.

SENADO FEDERAL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN – Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Dispositivos Constitucionais, Emenda Constitucional nº. 11, de 1996, Emenda Constitucional nº. 14, de 1996, Lei nº. 9.424, de 24 de dezembro de 1996 e Regulamentações Pertinentes.** Brasília, 2006.

SOUZA TEREZINHA, Sonia de. **Como Articular a Função Social com as Especificidades e as Demandas da Comunidade?** Módulo I. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico – Do Projeto Político ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad, 2002. (Cadernos Pedagógicos do Libertad)

_____. **Resgate do professor como sujeito de transformação.** São Paulo: Libertad, 2001. – (Cadernos Pedagógicos do Libertad; v. 1).

7. ANEXOS

Anexo nº. 01: Legislação Estadual – Normas Regimentais Básicas para os Estabelecimentos de Ensino Público do Estado de Roraima, Resolução do Conselho Estadual de Educação de Roraima – CEE/RR, nº. 33/02, Capítulo III Da Organização Administrativa, Seção II Da Direção;

Anexo nº. 02: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB Lei nº. 9.394 de 20 de dezembro de 1996, Art. nº. 13, Art. nº. 14 e Art. nº. 15;

Anexo nº. 03: Modelo dos questionários aplicados aos diferentes segmentos da escola, com perguntas do tipo fechada, aberta e semi-aberta.

Anexo nº. 02: Legislação Estadual – Normas Regimentais Básicas para os Estabelecimentos de Ensino Público do Estado de Roraima, Resolução do Conselho Estadual de Educação de Roraima – CEE/RR, nº. 33/02, Capítulo III Da Organização Administrativa, Seção II Da Direção.

Art. nº. 7º. À Direção, constituída pelo Diretor, Vice-Diretor, Secretário Escolar, compete coordenar e superintender as atividades do estabelecimento de ensino.

Art. nº. 8º. Constituem atribuições do diretor:

I – cumprir e fazer cumprir as leis de ensino vigentes, as determinações dos órgãos competentes e as presentes Normas Regimentais Básicas;

II – implementar as deliberações do Conselho Deliberativo Escolar;

III – responsabilizar-se por todas as atividades desenvolvidas no estabelecimento das atividades promovidas pelo estabelecimento de ensino;

IV – coordenar a elaboração da Proposta Pedagógica e do Plano Escolar, bem como garantir sua execução e avaliação;

V – incentivar a participação dos pais e da comunidade no desenvolvimento das atividades promovidas pelo estabelecimento de ensino;

VI – garantir o acesso e a divulgação em tempo hábil, de documentos e informações de interesse da comunidade escolar;

VII – coordenar a elaboração e a divulgação das normas internas, com a participação da comunidade escolar;

VIII – manter-se informado sobre a realidade sócio-econômica e cultural da comunidade e do mercado de trabalho no caso da Educação Profissional, com vistas à atualização da proposta pedagógica;

IX – acompanhar e avaliar, de forma participativa, a execução do currículo em vigor, visando à adoção de medidas necessárias à correção de eventuais disfunções;

X – propiciar a participação do estabelecimento de ensino em atividades educativo-culturais promovidas pela comunidade e, no caso da Educação Profissional, em atividades do mundo do trabalho, no que concerne à produção e as relações produtivas;

XI – analisar e assinar documentos escolares, observando sua atualização, organização e autenticidade;

XII – fazer cumprir os prazos necessários estabelecidos, pela administração do Sistema Público de Ensino, para o registro sistemático dos fatos e dados da vida escolar do aluno e do estabelecimento de ensino;

XIII – deferir matrícula, conforme legislação vigente;

XIV – criar estratégias que garantam aos servidores a participação em atividades relacionadas à atualização, ao aprimoramento profissional e a formação continuada;

XV – administrar a utilização dos recursos financeiros provenientes do Poder Público ou de outras fontes, zelando por sua aplicação adequada e prestando contas ao órgão competente;

XVI – desenvolver ações educativas voltadas para a correta e contínua utilização, manutenção e conservação do prédio, equipamentos, materiais e instalações escolares, estimulando a co-responsabilidade dos professores, servidores, alunos e comunidade;

XVII – representar o estabelecimento de ensino perante as autoridades superiores e a comunidade prestando informações pertinentes, quando for o caso;

XVIII – presidir reuniões do Conselho de Classe;

XIX – diagnosticar e submeter à apreciação do Conselho de Classe os casos referentes à avaliação e a promoção dos alunos;

XX – criar estratégias que favoreçam a redução gradativa da dependência financeira do Centro de educação Profissional, quando for o caso;

XXI – praticar os demais atos necessários ao funcionamento do estabelecimento de ensino.

Anexo nº. 03: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB Lei nº. 9.394 de 20 de dezembro de 1996, Art. nº. 13, Art. nº. 14 e Art. nº. 15;

TÍTULO II

Dos Princípios e Fins da Educação Nacional

Art. nº. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
- IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII – valorização do profissional da educação escolar;
- VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX – garantia de padrão de qualidade;
- X – valorização da experiência extra-escolar;
- XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

TÍTULO IV

Da Organização da Educação Nacional

Art. nº. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.