

# GESTÃO EM FOCO



## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Unidade 3 - A Participação das Instâncias  
Colegiadas na Gestão Democrática



**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO





**GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ**

Carlos Alberto Richa

**SECRETÁRIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO**

Ana Seres Trento Comin

**DIRETOR GERAL**

Edmundo Rodrigues da Veiga Neto

**SUPERINTENDENTE DE EDUCAÇÃO (SUED)**

Ines Carnieletto

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS E TECNOLOGIAS  
EDUCACIONAIS (DPTE)**

Eziquiel Menta

**COORDENADORA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E *WEB* (CEAD *WEB*)**

Monica Bernardes de Castro Schreiber

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO ESCOLAR (DGE)**

Laureci Schmitz Rauth

## PRODUÇÃO DE CONTEÚDO

Coordenação de Gestão Escolar  
Janete de Fátima Stimamiglio  
Maria Regina Bach

Coordenação das Instâncias Colegiadas e  
Ações para a Juventude  
Deuseles de Oliveira  
Gerson Luiz Portela de Oliveira  
Monalisa de Lourdes Serpe  
Tatiana Gonçalves Petry

## DESIGN PEDAGÓGICO, LEITURA CRÍTICA E SUGESTÕES

Coordenação de Educação a Distância e *Web*  
(CEaD *Web*)  
Cristiane Rodrigues de Jesus  
Elisandra Angrewski  
Monica Bernardes de Castro Schreiber

## REVISÃO TEXTUAL

Coordenação de Educação a Distância e *Web*  
(CEaD *Web*)  
Dayane Cardoso Mendes da Silva  
Helen Jossania Goltz da Paixão  
Tatiane Valéria Rogério de Carvalho

## PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Coordenação de Produção Multimídia (CPM)  
Carina Skura Ribeiro  
Fernanda Serrer  
Joise Lilian Nascimento

## ILUSTRAÇÕES

Coordenação de Produção Multimídia (CPM)  
Edney Ricardo Cavichioli  
Jocelin José Vianna da Silva  
Leandro Alves de Almeida  
Will Stopinski

2018

Atualizado



Este trabalho está licenciado com uma Licença

**Creative Commons - Atribuição - NãoComercial - Compartilha - Igual 4.0 Internacional.**

# GESTÃO EM FOCO



## MÓDULO 5: GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Este módulo tem como objetivos oferecer subsídios teóricos-metodológicos que contribuam para reflexões e ações referentes à Gestão Democrática da escola pública, voltados ao exercício da função de diretor, em um trabalho coletivo e comprometido com a educação de qualidade para todos. Ele é composto por quatro unidades:

### Unidade 1 Fundamentos Históricos e Legais da Gestão Democrática

#### Objetivos:

Compreender os fundamentos históricos e legais da Gestão Democrática, bem como suas características, seus princípios e mecanismos.

### Unidade 2 O Papel do Gestor no Contexto Democrático

#### Objetivos:

Compreender o papel do diretor perante o fortalecimento do trabalho coletivo, a ética profissional e o comprometimento político-pedagógico no contexto democrático, bem como reconhecer as competências do diretor para a construção da Gestão Democrática na escola.

### Unidade 3 A Participação das Instâncias Colegiadas na Gestão Democrática

#### Objetivos:

Compreender a importância da participação das instâncias colegiadas nos processos decisórios da gestão escolar, o papel delas e a relação que elas possuem com o processo de ensino e aprendizagem; perceber as instâncias colegiadas como órgãos que acompanham e avaliam o trabalho pedagógico desenvolvido pela comunidade escolar; e identificar práticas e ações que podem contribuir com o funcionamento das instâncias colegiadas a partir do princípio da Gestão Democrática.

### Unidade 4 A Gestão Escolar e a Aprendizagem: Trabalhando com Dados

#### Objetivos:

Reconhecer a importância da participação do diretor na organização e no acompanhamento da gestão pedagógica para a melhoria da aprendizagem dos estudantes; compreender o uso dos dados das avaliações internas e externas no (re)planejamento das ações da escola; identificar estratégias para a utilização dos indicadores das avaliações internas e externas no planejamento de ações de intervenção da aprendizagem dos estudantes, bem como o papel do diretor no uso dos resultados de indicadores educacionais para tomada de decisões e implementação no PPP, PPC e Plano de Ação.



## SUMÁRIO

<b>1 A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NOS PROCESSOS DECISÓRIOS DA GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>9</b>
<b>2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA PRÁTICA: O PAPEL DOS REPRESENTANTES DOS SEGMENTOS DA COMUNIDADE ESCOLAR E DA EQUIPE GESTORA NO FORTALECIMENTO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS.....</b>	<b>16</b>
<b>3 AVALIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA ESCOLA .....</b>	<b>19</b>
<b>4 SÍNTESE DA UNIDADE .....</b>	<b>21</b>
<b>5 REFERÊNCIAS CONSULTADAS .....</b>	<b>21</b>

## UNIDADE 3

### A PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

#### Caros gestores,

Na unidade 1 foram trabalhados os princípios legais e os fundamentos da Gestão Democrática. Na unidade 2, apresentou-se o papel do diretor escolar e da equipe gestora na efetivação dessa Gestão. Nesta unidade, será refletido sobre a importância das instâncias colegiadas na gestão escolar e apresentadas algumas sugestões de ações para os diretores torná-las ativas na escola, bem como estratégias para que avaliem a participação da comunidade escolar nas instâncias colegiadas.

Ao final desta unidade, espera-se que vocês:

- compreendam a importância da participação das instâncias colegiadas nos processos decisórios da gestão escolar;
- compreendam o papel das instâncias colegiadas e a relação com o processo ensino e aprendizagem;
- percebam as instâncias colegiadas como os órgãos que acompanham e avaliam o trabalho pedagógico desenvolvido pela comunidade escolar; e
- identifiquem práticas e ações que podem contribuir com o funcionamento das instâncias colegiadas a partir do princípio da Gestão Democrática.



## **1 A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NOS PROCESSOS DECISÓRIOS DA GESTÃO ESCOLAR**

Conforme explanado na unidade 1, a Gestão Democrática do ensino público está embasada pela Constituição Federal e pela lei maior da educação, a LDBEN n.º 9.394/96, bem como pelo Plano Estadual de Educação, regulamentado pela Lei n.º 18.492/15. Este plano apresenta as metas educacionais do Paraná. Sobre a Gestão Democrática, destaca-se nesse documento a Meta 19, que busca:

Assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios de formação e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar no âmbito das escolas públicas, considerando os recursos e o apoio técnico da União para tanto. (PARANÁ, 2015, p. 92 - Anexo único)

Percebe-se que um dos compromissos educacionais do Paraná é de que, até 2017, a Gestão Democrática da educação nas escolas públicas de todo o Estado esteja efetivada. Para que isto seja possível, foram estabelecidas algumas estratégias:

19.2 Desenvolver programa de apoio à gestão escolar aos diretores das escolas públicas, incluindo processo de formação continuada em aspectos pedagógicos e administrativos.

19.3 Estimular, em todas as redes de Educação Básica, a constituição e o fortalecimento de Grêmios Estudantis e associações de pais, assegurando-se, inclusive, espaços adequados e condições

de funcionamento dessas organizações, fomentando a sua articulação orgânica com os Conselhos Escolares, por meio das respectivas representações, respeitadas suas autonomias.

19.4 Fortalecer os Conselhos Escolares nas instituições estaduais, como mecanismos de participação comunitária e ampliação da gestão democrática, com a participação dos vários componentes da comunidade escolar, dentre eles, direção, professores, funcionários, pais, estudantes e representantes onde a escola se insere, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo dos conselhos.

19.5 Estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares, como instrumentos de participação e fiscalização da gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo.

19.6 Fortalecer e ampliar as formas de acompanhamento das famílias no desempenho escolar dos estudantes, visando à qualidade do ensino. (PARANÁ, 2015, p. 93 - Anexo único)

Dentre as estratégias apresentadas, destaca-se o estímulo para a constituição e o fortalecimento de Grêmios Estudantis e Associações de Pais e Mestres (APMF) e o papel do diretor escolar no sentido de assegurar espaços, tempos e condições adequadas de funcionamento dessas organizações, fomentando

## UNIDADE 3

### A PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA



#### Acesse:

Que tal conhecer um pouco mais o Plano Estadual de Educação? Confira a lei e o anexo que apresenta as metas da educação paranaense, disponível em:  
<http://www.educacao.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=5971>



#### Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

a sua articulação orgânica com os Conselhos Escolares, por meio das respectivas representações. ◀

Cabe ressaltar que o Plano Estadual de Educação reafirma o que o Plano Nacional de Educação apresenta sobre a efetivação da Gestão Democrática no ensino público através do fortalecimento das instâncias colegiadas.



**Além do cumprimento legal, por que é importante que você, diretor, promova o fortalecimento das instâncias colegiadas? Quais os benefícios que essa parceria pode proporcionar a sua escola?**

Na unidade anterior, comentou-se que um dos papéis da equipe diretiva na implementação da Gestão Democrática na escola é promover o fortalecimento do trabalho coletivo, que pressupõe a participação de todos os segmentos da comunidade escolar: estudantes, professores, pais, agentes educacionais e comunidade entorno. Como afirma Paro (2016), o principal meio de assegurar a Gestão Democrática da escola é a participação direta dos sujeitos escolares, possibilitando, assim, o envolvimento direto de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola.

A participação direta se dá por meio das instâncias colegiadas: a APMF, o Conselho Escolar, o Grêmio Estudantil e o Conselho de Classe. Gadotti (1997) afirma que:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (GADOTTI, 1997, p. 16)

A partir dessa maior compreensão e envolvimento por parte dos segmentos é possível que a própria comunidade escolar encontre, em conjunto, meios para a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem da escola por meio da reflexão conjunta dos problemas diários que os segmentos enfrentam, pois uma das premissas que define uma Gestão Democrática é a coletivização das informações e do conhecimento, bem como a participação efetiva dos segmentos na comunidade escolar.

## *“Enquanto isso, na escola...”*

### Situação:

O diretor de uma determinada escola foi informado que os recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) foram depositados na conta da Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF). Como é seu primeiro ano de direção, consultou a secretária sobre como deveria elaborar o Plano de Aplicação desse recurso de forma democrática e participativa. A secretária escolar, por sua vez, comentou que não sabia, pois o diretor anterior sempre realizava o planejamento sozinho, e a única coisa que solicitava a ela era a redação de um memorando. Ela relatou, também, que não existia arquivo dos planos enviados anteriormente. Diante disso, o diretor atual não soube por onde começar a elaboração do documento.

**Como o diretor deve formular o Plano de Aplicação?  
Que estratégias ele poderá utilizar para realizar um bom planejamento?**

### Reflexão:

O Governo Federal libera recursos referentes ao PDDE com base nos percentuais de Custeio e Capital definidos pela escola no ano anterior. A execução dos recursos públicos liberados são norteados por resoluções específicas, porém as prioridades da escola devem ser escolhidas pelos membros das instâncias colegiadas através de reuniões convocadas para definir os valores e elaborar o Plano de Aplicação, pois, com o auxílio dos representantes dos segmentos, o diretor poderá ter uma visão ampla das necessidades da escola. As deliberações são devidamente registradas em livro Ata e, a partir delas, o diretor e a secretária escolar elaboram o documento, de acordo com orientações do NRE. Agindo assim, a instituição de ensino terá caráter democrático quando os membros das instâncias colegiadas decidirem, de forma coletiva, e não individual, como serão aplicados os recursos.



## UNIDADE 3

### A PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA



#### Acesse:

Que tal estudar a Resolução n.º 09/2011/CD/FNDE e aplicar, de maneira correta e democrática, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)? Disponível em:

<https://goo.gl/i5MVng>



#### Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

As instâncias colegiadas se constituem, portanto, como instrumentos mobilizadores para a melhoria da qualidade da educação, sendo o canal de participação da comunidade escolar e da população local nas decisões da escola (FERNANDES; RAMOS, 2010). Com isso, uma das premissas da Gestão Democrática é colocada à prova através da tomada de decisões coletivas e sua publicização para todos os membros da escola.

É preciso que os membros das instâncias colegiadas se percebam como grupo constituído dentro da escola pública, com a finalidade de buscar, incessantemente, a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem. Agindo desta forma, recebem e carregam desejos e anseios da sua categoria representativa, por isso esses órgãos de gestão escolar têm um papel fundamental nos processos de encaminhamentos no cotidiano escolar.

Como exemplo dessa busca pela qualidade do processo de ensino e aprendizagem, é possível citar o papel das Associações de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), não apenas como agentes executores de recursos provenientes da União e de convênios, mas como um órgão colegiado que possui suma importância para melhorar o ensino e aprendizagem na escola e contribuir para a criação de um ambiente escolar propício e favorável para o trabalho de todos.

Ao planejarem ações e planos de aplicação de recursos públicos, os membros da APMF devem ter como norte a finalidade pedagógica dos itens adquiridos. Para isso, é necessário que se apropriem das reais necessidades pedagógicas dos professores e dos estudantes. Destaca-se, nesse sentido, o papel do representante dos professores e agentes educacionais na APMF, pois é preciso ouvir seus pares para ter informações concretas e reais das necessidades de cada segmento. Além disso, certamente os filhos comentam com seus pais as suas necessidades. Dar ouvidos aos representantes de professores, agentes educacionais e pais, bem como envolvê-los nas tomadas de decisões, cujo foco é a aprendizagem, pode melhorar o comprometimento desses segmentos com a qualidade da educação na instituição. ◀

## UNIDADE 3

### A PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

# GESTÃO EM FOCO

Nessa mesma linha de reflexão e ação por meio das instâncias colegiadas, temos o Grêmios Estudantil, que também pode contribuir nesse processo de melhoria da qualidade da educação, pois se configura em um mecanismo de participação dos estudantes nas discussões do cotidiano escolar e em seus processos decisórios, além de se constituir num laboratório de aprendizagem da função política da educação e do jogo democrático. Ademais, possibilita que os estudantes aprendam a se organizar politicamente, a lutar pelos seus direitos e compreender a responsabilidade com seus deveres.

Cabe destacar que foi com a criação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei n.º 8.069, de 13 de julho 1990, que as crianças e os adolescentes passaram a ter voz e vez nas instituições de ensino público do país, através da organização e atuação dos Grêmios Estudantis e da APMF. O ECA, mais que a garantia dos direitos à vida e à dignidade humana, assegura aos estudantes contestar critérios avaliativos, podendo recorrer às instâncias escolares superiores, organizar e participar de entidades estudantis. Além disso, assegura o direito dos pais ou responsáveis de ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais das escolas de seus filhos. No Paraná, os órgãos que se constituirão depois da aprovação do ECA e que reconhecem o estudante como sujeito da gestão escolar é o Conselho Escolar e o Grêmios Estudantil.

A escola, portanto, precisa garantir a autonomia dos estudantes para que se organizem livremente através do Grêmios Estudantil participativo e crítico, que atue de forma efetiva nos processos decisórios da instituição, possibilitando o desenvolvimento de uma verdadeira ação educativa. Cabe salientar que o Grêmios Estudantil é reflexo dos pensamentos dos estudantes, pois os representa e serve de elo com a direção e a equipe pedagógica da escola e a comunidade escolar. Este colegiado prioriza o interesse dos estudantes e possibilita democratizar decisões e formar o sentimento de responsabilidade.

Desta forma, é importante que a equipe diretiva e os demais colegiados - APMF, Conselho Escolar - deem oportunidade para que



#### Acesse:

Sempre que precisar consultar o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei n.º 8.069, de 13 de julho 1990, acesse o *link*:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8069.htm)



O Grêmios Estudantil tem como objetivo formar indivíduos participativos, críticos e criativos. Essa organização estudantil adquire importância fundamental na medida em que se constitui numa “instância onde se cultiva gradativamente o interesse do estudante, para além da sala de aula” (VEIGA, 1998, p. 113). É um órgão independente da direção da escola ou de qualquer outra instância de controle que possa ser reivindicada pela instituição. Assim como outros colegiados, é regido por um estatuto que deve ser aprovado por Assembleia Geral convocada para esse fim. O processo de eleição deve ser precedido de discursos, debates, confronto de ideias e explanação de programas. Seus representantes são escolhidos por voto direto e secreto.

## UNIDADE 3 A PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

os estudantes exponham suas reivindicações e sugestões para melhorar o ambiente escolar e o processo de ensino e aprendizagem.

O Conselho de Classe, embora com caráter exclusivamente pedagógico, composto por professores, pedagogos e direção, também se constitui como um **órgão colegiado** e deve oferecer espaços para a representação dos estudantes e pais, tendo em vista que seu objetivo é o acompanhamento sistematizado da avaliação dos estudantes e de todo o processo de ensino e aprendizagem. Esse acompanhamento se dá por meio de análise e diagnóstico das possíveis interferências nesse processo, a fim de reorientar de forma coletiva as ações para a aprendizagem e o sucesso dos estudantes.

Por fim, como instância máxima de decisão da instituição de ensino, tem-se o Conselho Escolar, que atua em conjunto com as demais instâncias colegiadas. É importante destacar que cada instância deve possuir seu momento de reunião para que possam deliberar e registrar as ações em ata própria.

O Conselho Escolar poderia ser concebido como um espaço de mediação entre os diferentes agentes, apresentando uma alternativa, para exposição de posições antagônicas, conflitos e proposições com o propósito de conhecer o que pensa os diferentes interlocutores e buscar estratégias para superar as divergências sem, com isso, perder-se as diferenças de opiniões e a multiplicidade de posições. Nesta perspectiva, o conselho seria um

espaço público no qual diferentes agentes poderiam assumir posições divergentes e em que, ao final, todos interlocutores reconheceriam sua posição de igualdade. Ao mesmo tempo, o conselho seria capaz de estender este espaço público para todo o espaço escolar, porque não apenas os representantes devem ser considerados iguais, mas todos os demais agentes escolares. Tal condição seria um passo importante na direção da redução das relações autoritárias e dos preconceitos. (RISCAL, 2010, p. 39).

Cabe ao Conselho Escolar avaliar os resultados das avaliações externas da escola e os resultados das avaliações realizadas pela própria instituição em todos os seus departamentos, promovendo amplo debate para propor as decisões a serem tomadas. Assim, o Conselho Escolar delibera colocar em prática as ações tomadas pelos membros do colegiado. Após deliberar, todos os representados devem seguir as decisões tomadas pelo Conselho Escolar. Para isso, os representantes dos segmentos devem participar das discussões que darão origem às decisões as quais deverão ser cumpridas.

Outra função do Conselho Escolar é fiscalizar a execução de suas deliberações e outras ações realizadas na escola em termos administrativos e financeiros, de tal forma que exista ampla transparência do serviço público prestado pelos agentes públicos, possibilitando, assim, à comunidade escolar, ampliar seu conhecimento e participação quanto às ações realizadas na escola.

## UNIDADE 3

### A PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

## GESTÃO EM FOCO

### *“Enquanto isso, na escola...”*

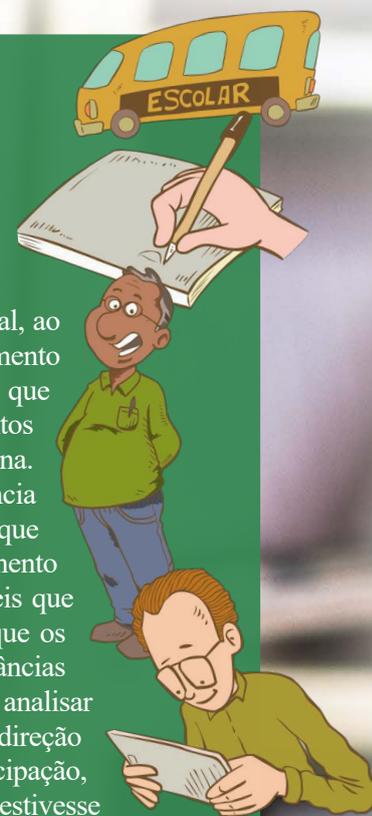
#### Situação:

A direção e a direção auxiliar de uma determinada instituição de ensino estadual, ao assumirem suas funções, depararam-se com a seguinte situação: existia um sentimento de despreparo dos membros que faziam parte das instâncias colegiadas, o que resultava em um desequilíbrio de poder de decisões em favor daqueles segmentos que representam a escola em detrimento dos representantes da comunidade externa. Ao conversar com os membros das instâncias colegiadas, identificaram a existência de dificuldade de compreensão do grau de autonomia de cada representante, o que estava ocasionando insegurança nas tomadas de decisões quanto ao cumprimento das deliberações que o colegiado tomava. Falando com os pais ou responsáveis que representavam este segmento no Conselho Escolar e na APMF, verificaram que os mesmos não se sentiam parte integrante da escola e, conseqüentemente, das instâncias colegiadas, não tendo interesse em participar das reuniões ou assembleias. Ao analisar os documentos legais do Conselho Escolar, APMF e Grêmios Estudantis, a direção percebeu a discrepância dos horários das reuniões e as possibilidades de participação, principalmente da comunidade externa. Embora a pauta de cada reunião estivesse claramente definida, o horário inadequado estava afastando os membros da comunidade escolar, fazendo com que os mesmos não se percebessem como partícipes da escola.

**Como o diretor pode aproximar os representantes da comunidade externa das decisões tomadas pelas instâncias colegiadas? O que o diretor pode fazer para que os representados da comunidade externa se sintam envolvidos nas tomadas de decisões e que suas sugestões sejam consideradas nas reuniões com os colegiados?**

#### Reflexão:

A participação de todos os membros da comunidade escolar nas reuniões do Conselho Escolar e da APMF torna-se algo impossível nas escolas de médio e grande porte. Diante disso, a eleição de membros que representem os interesses desses pais ou responsáveis em cada instância colegiada acaba sendo a maneira encontrada para que todos se façam presentes em suas ideias através de seus representantes. Essa mesma organização, em outros tempos, acarretaria em pouca participação dos pais ou responsáveis, visto que a comunicação entre eles encontraria os mesmos obstáculos, dificuldades e limitações que a escola encontra. Assim, na atualidade, com os meios de comunicação desenvolvidos, muitas escolas podem orientar os pais para que criem grupos de discussões virtuais para tratar de temas referentes às instâncias colegiadas. Com isso, as opiniões e as decisões de cada categoria poderia ser efetivamente respeitada e todos os membros teriam a oportunidade de se manifestar e emitir sua opinião.



## UNIDADE 3

## A PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Para que todo esse trabalho coletivo de identificação de problemas, proposições de soluções e deliberação de ações a serem tomadas para superar os problemas que afetam a qualidade do processo de ensino e aprendizagem da escola seja possível, faz-se necessário que o diretor escolar possibilite condições aos integrantes de cada segmento para que participem das grandes decisões por meio das instâncias colegiadas.

Neste sentido, as instâncias colegiadas se inserem na educação pública como símbolos

da Gestão Democrática, visto que são formadas por membros da comunidade escolar que está na escola e que é atendida por ela.

Quais ações concretas os diretores da rede pública estadual podem realizar junto a comunidade escolar para fortalecer o trabalho coletivo e a atuação das instâncias colegiadas? No próximo tópico, será discutido como a equipe gestora poderá realizar essas ações, bem como a função dos representantes dos segmentos escolares.

## 2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA PRÁTICA: O PAPEL DOS REPRESENTANTES DOS SEGMENTOS DA COMUNIDADE ESCOLAR E DA EQUIPE GESTORA NO FORTALECIMENTO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS

As instâncias colegiadas são formadas por professores, pedagogos, diretores, agentes educacionais I e II, estudantes, pais ou responsáveis legais e representantes da comunidade entorno. No entanto, ao contrário do Conselho de Classe que abrange todos os docentes do estabelecimento, os demais colegiados não comportam todos os integrantes dos demais segmentos. Pode-se afirmar, portanto, com base nos estatutos do Conselho Escolar, APMF e Grêmios Estudantis, que os colegiados são órgãos representativos, ou seja, seus membros são escolhidos pelos seus segmentos e passam a representá-los nas reuniões realizadas.

O papel dos representantes dos diversos segmentos não se reduz à defesa exclusiva dos interesses de sua categoria. A representação tem como fundamento a expressão do conjunto, ou seja, o interesse coletivo deve estar acima dos interesses corporativos.

Ainda sobre a questão da representatividade, é importante destacar

que as pessoas eleitas não podem representar seus próprios interesses, e sim representar os interesses do segmento que as elegeu. Essas pessoas têm o papel e os deveres ético e moral de representar os interesses dos seus eleitores, assegurando a representatividade. Outrossim, os que elegeram não podem escolher seus representantes e esquecê-los, como também não podem delegar a eles todo poder de decisão e deixá-los sozinhos para que resolvam tudo. Deve existir, portanto, um contato constante entre representantes e representados.

Dessa forma, se o representante do segmento não se reúne com os seus pares para a discussão sobre o que será tratado na reunião do colegiado e/ou sobre determinada situação - como, por exemplo, em uma reunião do Conselho Escolar -, muitas vezes o voto ou a solicitação será apenas do representante, sem a participação efetiva dos demais integrantes do segmento.



## UNIDADE 3

### A PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA



#### Acesse:

Que tal conhecer os subsídios para elaboração dos estatutos de algumas instâncias colegiadas?

#### Conselho Escolar:

<https://goo.gl/RvBSzx>

#### APMF:

<http://goo.gl/VbS6jn>

#### Grêmio Estudantil:

<http://goo.gl/aT2mkX>

#### Conselho de Classe:

<http://goo.gl/Jf6tuF>

Confira, também, junto aos documentos de sua escola, os documentos aprovados pelo NRE.

#### Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

e deve contar com os demais integrantes da equipe de gestão, isto é, com o pedagogo e o secretário.

A equipe gestora possui atribuições específicas nos colegiados. No Conselho Escolar e no Conselho de Classe, são membros natos e devem estar à frente dos trabalhos. Com relação à APMF, a equipe gestora integra a Assessoria Técnica, ou seja, é corresponsável pelas decisões que são tomadas pela APMF e responde conjuntamente por elas. Dessa forma, a equipe gestora deve possuir pleno conhecimento e domínio dos estatutos das instâncias colegiadas da instituição de ensino que dirige. Além disso, é necessário que orientem os demais integrantes do colegiado sobre suas atribuições, bem como sanem eventuais dúvidas dos representantes dos segmentos sobre suas funções e atribuições nos colegiados. ◀

É importante lembrar que, para que as reuniões ordinárias e extraordinárias do Conselho Escolar e APMF sejam legitimadas, é necessário que a equipe gestora observe algumas premissas básicas previstas nos estatutos:

1. Cumprimento dos prazos de convocação das reuniões;
2. Pautas claramente definidas;
3. Especificação do tipo da reunião;
4. Quórum mínimo para as reuniões;
5. Registro do resultado das votações das deliberações;
6. Publicização das decisões,
7. Assinaturas qualificadas ao final das atas.

Quanto ao item 6, é importante observar que, no caso do Conselho Escolar, existe um quórum mínimo para que as deliberações tenham legitimidade. Conforme aponta o documento *Subsídios para Elaboração do Estatuto do Conselho Escolar*:

Art. 34 - As reuniões serão realizadas, em primeira convocação, com quórum mínimo de maioria simples (metade mais um) ou em segunda convocação, 30 (trinta) minutos após, com 1/3 (um terço) de seus membros.

§ 1º - Não havendo quórum suficiente, cancela-se a reunião e registra-se a ocorrência em Ata assinada pelos presentes.

## UNIDADE 3

### A PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

# GESTÃO EM FOCO

§ 2º - É permitida a participação de pessoas integrantes da comunidade escolar nas reuniões do Conselho Escolar, com direito a voz e sem direito a voto. (PARANÁ, 2009).

As reuniões realizadas sem as prerrogativas dos itens listados acima e contidas nos respectivos estatutos serão ilegítimas e não terão o cumprimento necessário pelos membros envolvidos por elas.

### 3 AVALIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA ESCOLA

A avaliação sobre a participação das instâncias é um aspecto fundamental para o exercício de uma Gestão Democrática. Assim, cabe à equipe diretiva, em períodos pré-estabelecidos pelos membros de cada instância colegiada, fazer uma avaliação do trabalho que está sendo desenvolvido para que possam melhorar as ações e para que a finalidade máxima da escola pública seja alcançada, tendo como foco a busca incessante pela qualidade do ensino e aprendizagem.

Para que o diretor possa verificar o grau de atuação das instâncias colegiadas e da representatividade de seus integrantes, uma boa estratégia é analisar as Atas de reuniões destas instâncias e conversar com os representados, verificando se o repasse foi realizado. Essa ação permite observar a consistência do repasse de informações, ou seja, constatar até que ponto as decisões tomadas pelos colegiados estão sendo socializadas pelos seus representantes para os representados.



**Ao analisar o conteúdo das Atas do Conselho Escolar, APMF e Grêmios Estudantis, constam, nos documentos, elementos que comprovem que as decisões foram tomadas de forma coletiva e democrática, respeitando-se as ideias divergentes? De que forma a direção poderá contribuir para a melhoria das Atas das instâncias colegiadas?**



#### Acesse:

No vídeo “Gestão Escolar 31 - O que caracteriza uma escola democrática?”, Vitor Paro reflete sobre a Gestão Democrática e como ela influencia o processo de ensino e aprendizagem na escola, pois a ação democrática vai além do trabalho da direção, ela envolve o trabalho e a relação professor-estudante em sala de aula.

Disponível em:

<https://youtu.be/pGG3Or2WhQ8>



## UNIDADE 3

### A PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

*“Enquanto isso,  
na escola...”*

#### Situação:

Ao assumir a direção, o novo diretor deparou-se com a falta de conhecimento sobre as funções do Conselho Escolar e da APMF por parte de seus membros. No momento em que o diretor solicitou para que alguns membros assumissem suas funções, observou que muitos se esquivaram. Ao serem questionados, alguns integrantes comentaram que aceitaram a função porque lhes foi avisado que não precisariam participar das reuniões e ações do Conselho Escolar e APMF, e que sempre lhes foi exigido apenas assinaturas de Atas. Quanto àqueles que participam ativamente, o diretor observou que são membros quase vitalícios do Conselho Escolar e APMF - pai de estudante, funcionário ou professor que, se por algum motivo tiver que sair da instituição, a equipe gestora sabe a falta que irá fazer. Esses integrantes comentaram que muitas reuniões do Conselho Escolar e da APMF aconteceram sem quórum, com expressivas decisões sendo tomadas somente por eles, portanto sem a devida representatividade exigida por lei. Àqueles que não podem participar das reuniões, cabe apenas a assinatura nas Atas.

Diante desse quadro, o diretor achou importante renovar os colegiados. No entanto, na assembleia, aqueles que compareceram se desculparam pela falta de tempo ou consideraram-se sem preparo para a atuação no Conselho Escolar ou na APMF.

**Quais ações poderiam ser realizadas pela equipe gestora para reverter este quadro apresentado?**

#### Reflexão:

As instâncias colegiadas que compõem o Conselho Escolar, APMF e Grêmios Estudantis são regidas por estatutos próprios que preveem como será o processo de eleição de cada membro, bem como a renovação dos membros que precisam ser substituídos. Uma nova direção, ao assumir a implementação da Gestão Democrática como apregoa a lei, deve começar os trabalhos estudando minuciosamente os estatutos das instâncias colegiadas da instituição de ensino, pois será através do cumprimento deste documento nas ações de cada instância colegiada que as deliberações terão validade legal e poderão ser implementadas com sucesso na escola.



#### 4 SÍNTESE DA UNIDADE

Na primeira parte do texto, foi comentado o porquê é importante que as instâncias colegiadas participem das decisões da Gestão Escolar. Em linhas gerais, há três justificativas:

1. Legal: é parte da Gestão Democrática, que está amparada pela Constituição Federal, pela LDBEN n.º 9.394/96, bem como pelo Plano Nacional de Educação e Plano Estadual de Educação (Lei n.º 18.492/15).
2. Desenvolvimento do trabalho coletivo: a Gestão Democrática pressupõe a participação da comunidade escolar.
3. Qualidade no processo de ensino e aprendizagem: por meio da participação das instâncias colegiadas, a equipe diretiva conhece as necessidades e reivindicações de cada segmento escolar e, de forma coletiva, decide quais ações devem ser realizadas para a superação das dificuldades, com o objetivo de melhorar a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Na segunda parte do texto, foi

apresentado o papel dos representantes dos segmentos da comunidade escolar e da equipe gestora para colocar a Gestão Democrática em prática.

- Representantes dos segmentos: reunir-se com os representados para, juntos, identificarem necessidades do segmento bem como coletar sugestões para problemas a serem discutidos na reunião do colegiado. Ao final da reunião do colegiado, também devem se reunir com os representados para realizar o repasse das decisões.
- Equipe gestora: divulgar os editais de convocação e as pautas das reuniões dos colegiados com antecedência e registrar as decisões.

Por fim, na última parte do texto, foram apresentadas sugestões de estratégias para os diretores avaliarem a participação da comunidade escolar nos processos decisórios. São elas:

- análise da ata; e
- conversas com os representantes e representados.

#### 5 REFERÊNCIAS CONSULTADAS

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 11 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 12 abr. 2016.

## UNIDADE 3

### A PARTICIPAÇÃO DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

CURY, Carlos R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, set/dez, 2007.

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.

FERNANDES, Maria C. da S. G.; RAMOS, Géssica P. Conselho Escolar, Participação e Qualidade da educação no Âmbito da Gestão Democrática. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, UFSCar, v. 4, n. 2, p. 210-224, nov. 2010. Disponível em: <<http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/viewFile/177/103>>. Acesso em: 05 maio 2016.

FERREIRA, Naura S. C. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, Naura S. C.; AGUIAR, Márcia A. da S. **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola**: princípios e preposições. São Paulo: Cortez, 1997.

GALINA, Irene de F. Instâncias colegiadas: espaços de participação na gestão democrática da escola pública. In: PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. Portal Dia a Dia Educação. **Programas e Projetos - Produções PDE - Artigos - Gestão Escolar**. 2007. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1090-4.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2016.

MENDONÇA, Erasto F. **A Regra e o Jogo**: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. 323 p. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2000. Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/251873>>. Acesso em: 05 maio 2016.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. Diretoria de Políticas e Programas Educacionais. Coordenação de Gestão Escolar. **Subsídios para Elaboração do Estatuto do Conselho Escolar**. 2 ed. Curitiba: Seed-PR, 2009.

\_\_\_\_\_. Lei n. 18.492, de 24 de junho de 2015. Aprovação do Plano Estadual de Educação e adoção de outras providências. **Diário Oficial**, Paraná, 2015. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=143075&codItemAto=869754>>. Acesso em: jun. 2016.

PARO, Vítor H. **Gestão Democrática da Educação Pública**. Ed. São Paulo: Cortez, 2016.

RISCAL, Sandra Aparecida. Conselho Escolar: Considerações sobre conselho escolar e seu papel mediador e conciliador. In: LUIZ, Maria C. **Conselho Escolar**: algumas concepções e propostas de ação. São Paulo: Xamã, 2010. p. 23-45. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=8683&Itemid=>](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=8683&Itemid=>)>. Acesso em: 09 mai. 2016.

SANTOS, Jodilce P. dos. Comunicação na gestão escolar. **Revista Interdisciplinar Aplicada**, Blumenau, v. 5, n. 4, p. 01-22, 2011.

VEIGA, Ilma Passos (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da escola**: uma construção possível. 7. ed. Campinas, São Paulo: Papirus, 1998.



**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



**GESTÃO  
EM FOCO**