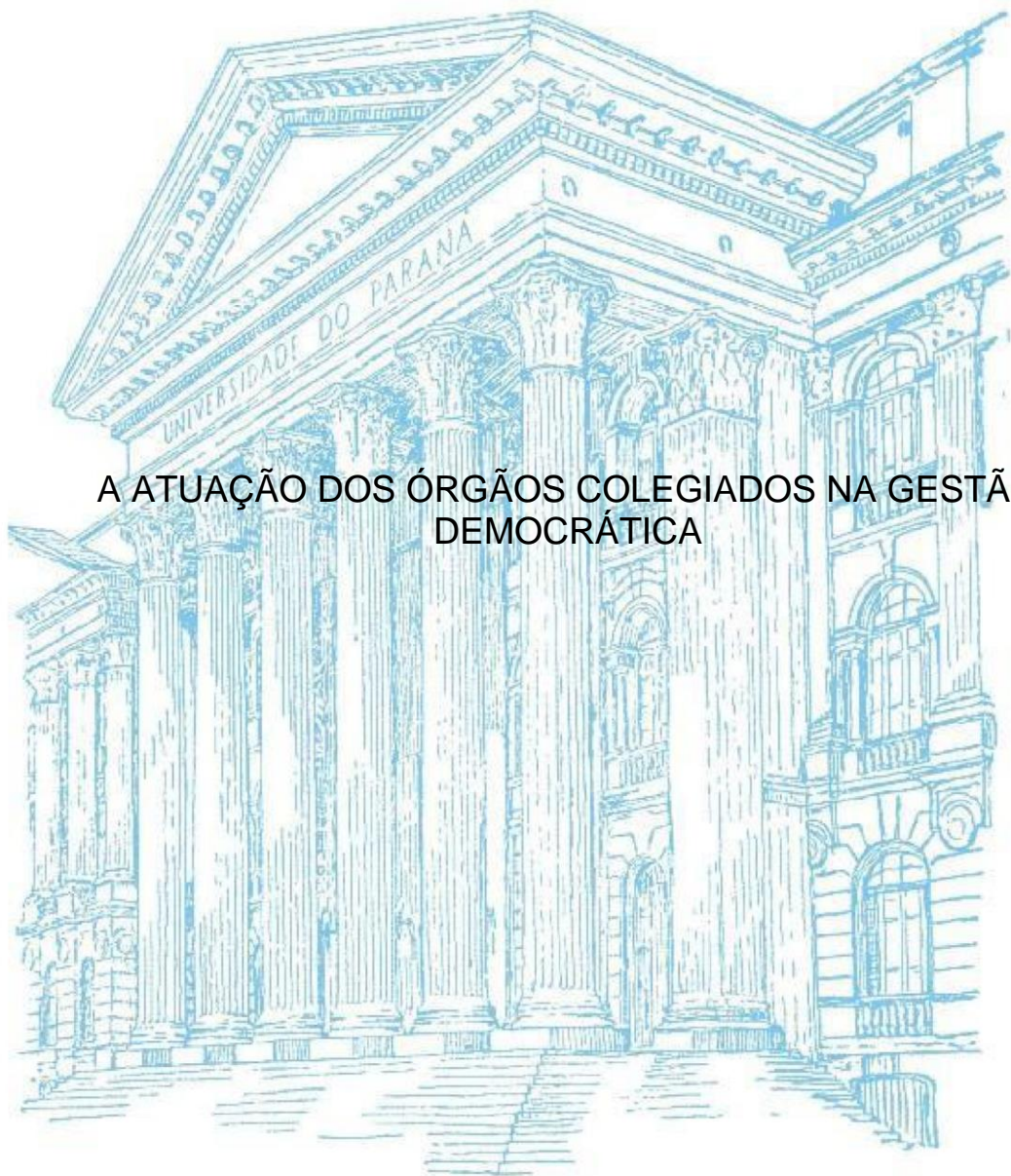


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE EDUCAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

SUELEN HOFFMANN BOJKO



A ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS NA GESTÃO  
DEMOCRÁTICA

CURITIBA  
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ SETOR  
DE EDUCAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

SUELEN HOFFMANN BOJKO



A ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS NA GESTÃO  
DEMOCRÁTICA

Trabalho apresentado como requisito à  
obtenção do grau de especialista no Curso  
de Especialização em  
Pedagógica, Setor de  
Universidade Federal do Paraná.

Orientador (a): Janice Mendes da Silva

CURITIBA  
2016

# A ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

BOJKO<sup>1</sup>, Suelen Hoffmann

**RESUMO:** O artigo objetiva refletir a questão da atuação dos órgãos colegiados na gestão democrática, buscando conhecimentos, conceitos e definições com mais profundidade sobre a gestão democrática e a atuação dos órgãos colegiados, com intuito de colocar em prática e envolver os pais dentro da tomada das decisões da escola. O artigo discute a importância da gestão democrática e a atuação dos órgãos colegiados nas escolas, pois esses garantem, na forma da lei, a prática da participação na escola, na busca pela descentralização do poder e da consciência social entorno da oferta de uma educação de qualidade. O processo de democratização da escola pública torna-se importante quando há a compreensão dos órgãos colegiados, pois é uma das características da gestão democrática, na questão da tomada de decisões coletivas, envolvendo pais, alunos, professores, funcionários e comunidade local na administração escolar. Uma gestão considerada democrática investe na autonomia dos sujeitos para o compartilhamento das decisões, identificando o potencial de colaboração de cada pessoa e segmento escolar promovendo um trabalho coletivo na construção da cidadania e efetivação do processo democrático. Através de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, a qual buscou compreender a visão dos profissionais de educação diante do tema em questão através de questionários abertos. Conclui-se que há grande importância da atuação dos órgãos colegiados na gestão democrática, lembrando que o conceito de gestão democrática permeia desde a participação de todos os sujeitos da escola em seus segmentos até na tomada de decisões, tudo está interligado, criando os princípios da gestão democrática. Todos precisam entender a importância da sua participação neste processo democrático, para que todos possam desempenhar melhor a sua função, assim contribuindo para o fortalecimento da escola e de seus órgãos colegiados. Com isso, surge o desafio onde precisamos implementar um processo de planejamento participativo de representantes de todos os segmentos da comunidade escolar.

**PALAVRAS-CHAVE:** órgãos colegiados, gestão democrática, educação de qualidade.

---

<sup>1</sup> Artigo produzido pelo aluno Suelen Hoffmann Bojko do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, na modalidade EaD, pela Universidade Federal do Paraná, sob a orientação da professora : Janice Mendes da Silva. E-mail: suelenhbojko@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

No cotidiano da instituição escolar onde atuo como coordenadora e gestora é possível perceber entre uma conversa e outra com os pais o desinteresse na participação dos órgãos colegiados presentes dentro da escola, talvez pelo fato de que estes não saibam a importância dos órgãos no ambiente escolar.

O conceito de gestão democrática permeia desde a participação de todos os sujeitos da escola em seus segmentos até na tomada de decisões, todos precisam compreender que este processo favorece o crescimento da escola em vários aspectos, ou seja, tudo está interligado e, de alguma forma precisa do envolvimento de todos, criando dessa maneira princípios da gestão democrática, como: parceria compromisso-dialogo e outros. É preciso fazer com que todos se sintam pertencentes a este ambiente, buscando diariamente a interação e a colaboração nas diversas atividades que envolvem a escola e a família.

O tema proposto neste artigo é complexo, visa buscar o conhecimento com mais profundidade sobre a gestão democrática e a atuação dos órgãos colegiados na gestão democrática, com o intuito de colocar em prática e envolver os pais dentro das tomadas de decisões da escola.

No município em que trabalho a gestão democrática teve início a partir das eleições de diretores, onde fui eleita pelas funcionárias e comunidade e, em seguida constituiu-se também a formação do Conselho Escolar dentro das instituições públicas de Ponta Grossa, sendo este um órgão colegiado de suma importância, garantindo a participação da comunidade escolar e local junto à gestão da escola. A partir da prática surgiram algumas perguntas que me preocupam desde que assumi a direção e a parte pedagógica do CMEI: Como fazer uma gestão democrática, se a comunidade escolar ainda não tem o conhecimento do que vem a ser uma gestão democrática? Como fazer com que a equipe escolar participe dos órgãos colegiados da escola? A partir dessas perguntas pretendo procurar estratégias e colocar em prática dentro do ambiente escolar.

A coleta de dados será realizada através da pesquisa bibliográfica, utilizando materiais já publicados, constituído principalmente de livros, artigos e pesquisa de

campo com profissionais da educação, abordando o conhecimento sobre o tema em questão.

Para que possamos entender melhor sobre o tema deste artigo, precisamos primeiramente compreender o que é uma gestão educacional. No próximo tópico abordaremos esse assunto.

## **2. GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA**

O tema gestão educacional começou a ser discutido a partir da década de 1980, desde então, vem sendo construído o seu conceito comum, orientando de alguma forma as ações dentro dos ambientes educacionais e nos sistemas de ensino, sendo reconhecido como base fundamental para a organização de todos os envolvidos para a busca da melhoria de uma educação voltada para a qualidade.

O conceito de gestão está relacionado ao fortalecimento da democratização do processo de gestão educacional, pela participação da comunidade escolar e local na tomada de decisões para a sua efetivação, resultando no compromisso coletivo com os resultados educacionais. A partir deste pensamento, surge a necessidade de se ter dentro do ambiente educativo uma ação coletiva, desenvolvendo o exercício da democracia, da socialização, o espírito de equipe e assim realizando um trabalho conjunto e integrado.

A gestão democrática mostra a importância da participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, sendo eles: pais, professores, estudantes e funcionários, em todos os aspectos da organização da escola. Conforme Oliveira, Moraes e Dourado, (p.4) mostra que:

a gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

Precisamos identificar que a gestão democrática propõe que todos os envolvidos caminhem juntos na construção de uma educação voltada para a qualidade para todos, sendo este um importante princípio da democratização do ensino.

Esta participação coincide diretamente nas mais diferentes etapas da gestão escolar, no planejamento, na implementação e na avaliação, seja no que diz respeito à construção do projeto e processos pedagógicos quanto às questões de natureza burocrática. Lück (2013, p.99) nos mostra que:

A gestão democrática e compartilhada implica, portanto, a participação de todos os segmentos da escola na elaboração e execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma articulada.

Essa perspectiva de gestão está amplamente amparada pela legislação brasileira. A Constituição Federal de 1988 aponta a gestão democrática como um dos princípios para a educação brasileira e ela é regulamentada por leis complementares como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Plano Nacional da Educação, em seu artigo 22.

Os artigos 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e 22 do Plano Nacional de Educação (PNE) indicam que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares. Devemos enfatizar então que a democracia na escola por si só, não tem significado. Ela só faz sentido se estiver vinculada a uma percepção de democratização da sociedade.

É fundamental compreender a questão da gestão democrática para além do seu aspecto conceitual. Não se trata apenas de uma concepção de sociedade que prima pela democracia como princípio fundamental, mas do entendimento de que a democratização da gestão é condição estruturante para a qualidade e efetividade da educação, na medida em que possibilita que a escola crie vínculos com a comunidade onde está inserida. Conforme Lück (2008, p.70):

(...) a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro.

Para que a gestão democrática aconteça é fundamental criar processos e instâncias deliberativas que a viabilizem. Nessa perspectiva, o modelo tradicional de

organização da escola ainda é um grande obstáculo, conferindo ao diretor ou equipe diretiva as prerrogativas de decisão sobre a escola, e sua comunidade.

Só podemos ter certeza de que acontece a democracia quando esta é construída através da participação de todos, quando todos assumem responsabilidades para a melhoria da educação de seus filhos, com isso é preciso que todos compartilhem e se esforcem para alcançar todos os objetivos educacionais voltados para o aluno, segundo Lück, (2008 p.70).

Mesmo com a existência de legislações que amparem a construção de uma gestão descentralizada, é preciso que a própria instituição escolar transforme sua cultura na perspectiva do diálogo igualitário, da horizontalidade e do equilíbrio entre as forças que compõem a comunidade escolar. Casagrande (2014, P.23):

No livro Administração escolar: introdução crítica (2000), o professor Vítor Paro já insistia, em suas reflexões sobre o assunto, que a participação da comunidade na gestão da escola não é algo que se realize do dia para a noite. De acordo com ele, para que haja mudanças, os gestores vão precisar romper com as condições presentes, superando esses conflitos. Tais mudanças não dependem apenas do modo como a legislação e os governos (federal, estadual e municipal) oficializam a importância da gestão democrática e participativa nos ambientes escolares. Também dependem do grau de valorização dado à gestão democrática e aos seus mecanismos de participação (...).

Podemos perceber que através da gestão educacional democrática promove uma maior aproximação entre os membros da comunidade escolar e local, assim reduzindo as desigualdades existentes entre eles. Com isso devemos buscar estratégias democráticas para comandar as unidades de ensino, fazendo que todos os envolvidos tenham responsabilidades sobre a implementação desse processo dentro do ambiente escolar, pois a democracia deve ser bem mais do que tomar decisões, deve envolver a consciência de construção coletiva e da busca da melhoria da educação continua como um todo e para todos.

## **2.1. ATUAÇÃO DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

Os órgãos colegiados, como Conselho escolar, a Associação de pais e mestres, e o Grêmio estudantil, nas escolas são fundamentais para uma a gestão democrática, pois esses garantem a prática da participação da comunidade na escola, a descentralização do poder e da busca por uma educação de qualidade. Uma gestão

considerada democrática investe na autonomia dos sujeitos na tomada de decisões, promovendo um trabalho coletivo na construção da cidadania e efetivação do processo democrático. Conforme Veiga e Lunardi (2012, p 2):

Os órgãos colegiados no Brasil justificam-se pela relevância do debate gerado entre governo, escolas, educadores e interessados diante da realidade da educação brasileira. Os debates gerados em relação aos órgãos colegiados e as perspectivas para a vida de quem busca aperfeiçoar a gestão democrática na escola na busca do trabalho compartilhado nas diversas instâncias e segmentos da gestão escolar.

Sabemos que somente a educação não irá resolver os problemas vividos pela comunidade onde a escola está inserida, porém, entendemos que os espaços que se abrem para a participação da sociedade dentro das escolas, de modo particular através dos órgãos colegiados poderão facilitar o processo democrático dentro dos ambientes educacionais. Para isso deve-se dar abertura a espaços de encontros, discussões e trocas, enfim, para o diálogo com todos os envolvidos, evidenciando assim a transparência do gestor, pois na medida em que as decisões são tomadas coletivamente, demonstra-se o engajamento do grupo pela mesma causa.

Se a finalidade da educação é a formação do indivíduo, então a escola também deve ser espaço de exercício de democracia, onde a gestão possa propiciar a participação de todos os segmentos que fazem parte do ambiente escolar, tanto dentro da escola, como de sua comunidade local. Assim, é que, na vivência desse trabalho coletivo, a gestão adquire uma dimensão política articulada à construção do trabalho colegiado. Como mostra Lück, (2008 p.72):

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários” (Lück,2007b).

É possível perceber que muitas vezes, as escolas sentem dificuldades até mesmo de convidar a comunidade e organizar a sua gestão, pois sabendo das dificuldades que irão encontrar a maioria dos pais não se dispõe a participar dos órgãos colegiados. Porém, temos outro lado, os que aceitam e se veem envolvidos

apenas junto a questões econômicas da escola, não estendendo a sua participação para outros setores. Conforme Lück (2013, p.66):

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. Em sua atuação, cabe-lhe resgatar valores e cultura, considerando aspectos socioeconômicos, de modo a contribuir para que os alunos sejam atendidos em suas necessidades educacionais, de forma global.

Embora, para que a participação se torne uma realidade é necessário meios permanentes, para organizar os órgãos colegiados é preciso incentivar os pais através de reuniões, onde seja esclarecido a função de cada integrante dos órgãos colegiados através dos seus regimentos, assim mostrando que todos podem participar sem ter dificuldades.

A preocupação presente é de que a participação da comunidade é muito baixa, é preciso motivar esse processo, portanto, um dos passos necessários seria o despertar da consciência participativa, seja motivada ou conquistada pela liberdade de expressão dentro do ambiente escolar. A democratização da gestão passa pelo fortalecimento das ações compartilhadas com os órgãos colegiados. Na coletividade, buscam-se alternativas para as questões e problemas vivenciados no âmbito escolar, e através deste processo as possibilidades de caminhar na definição das atribuições de seu verdadeiro papel vão sendo construídas passo a passo e se articulando com o projeto político pedagógico.

A participação dos vários segmentos representados na escola resulta numa gestão democrática, desenvolve a consciência social dos seus participantes que buscam uma escola pública de qualidade. Lück (2013, p.67) mostra que:

Esta participação pode ser promovida mediante atividades as mais diversas, conforme sugerido pelos membros dos órgãos, como por exemplo: a) participar da elaboração e acompanhamento do projeto pedagógico da escola; b) envolver-se na realização de atividades pedagógicas da escola; c) participar de círculos de pais, para trocar experiências sobre a educação dos filhos; d) apoiar iniciativas de enriquecimento pedagógico da escola; e) colaborar com ações de parcerias e trabalho voluntário na escola; f) auxiliar na promoção da aproximação entre escola e comunidade; g) participar da gestão de recursos financeiros da escola.

A gestão democrática na escola é a participação de todos (comunidade, sociedade, pais, APMF, Grêmio Escolar, etc.) em busca da qualidade. Temos que compreender que o maior desafio é fazer da escola o lugar onde o aluno irá sentir-se apoiado por todos e motivado em continuar seus estudos e assim, obter sucesso em seu papel social e pessoal. Esse sentir-se parte é um ponto fundamental do processo democrático.

Portanto é através dos órgãos colegiados, como mecanismos que garantem a participação de vários segmentos na tomada de decisões no ambiente escolar, é preciso conhecer a atribuição de cada um para poder desempenhar melhor a sua função. Nos tópicos abaixo serão abordados dois órgãos importantes neste processo de gestão democrática: a Associação de Pais, Mestres e Funcionários e o Conselho Escolar.

### **2.1.1. ASSOCIAÇÃO DE PAIS, MESTRES E FUNCIONÁRIOS**

Com um sistema descentralizado, foi criado o órgão colegiado a Associação de Pais, Mestres e funcionários para contribuir na promoção da gestão democrática das escolas públicas, podendo exercer também várias funções como: colaborar com a direção da escola para atingir os objetivos educacionais; representar as aspirações da comunidade e dos pais de alunos perante a instituição; mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade para auxiliar a escola; trabalhar para a melhoria do ensino e da aprendizagem; desenvolver atividades de assistência ao escolar nas áreas socioeconômica e de saúde; conservar e manter a infraestrutura escolar, os equipamentos e as instalações; promover programação de atividades culturais e de lazer que envolva a participação conjunta de pais, professores, alunos e comunidade.

Casagrande (2014, p.27) mostra a importância da APMF atuante é:

especialmente, o fato de os governos repassarem recursos às associações para gerenciarem pequenas obras na escola. Nesse caso, muitas vezes, tal tramitação é feita com mais eficiência e agilidade do que o processo fosse conduzido pelo próprio governo. E uma das grandes vantagens para o governo no repasse desses recursos às APMF ou, ainda, às unidades escolares de ensino, por meio de fundos, é a liberação da morosidade dos processos de licitação. Com isso, consegue-se dividir responsabilidades com gestores e comunidades sobre a gestão de recursos públicos. A autonomia

financeira é vista, nesse caso, como um incentivo à participação da comunidade no destino e no controle dos recursos aplicados na escola.

Portanto, com esses recursos repassados para as unidades escolares permitem atender as necessidades de seu dia a dia, dando cobertura para as despesas de pagamento e manutenção, assim surgiu a Unidade Executora, uma estrutura colegiada para sistematizar e ordenar a formação de mecanismos de gestão financeira garantindo à escola o recebimento e a gestão desses recursos financeiros.

### **2.1.2. CONSELHOS ESCOLARES**

A partir do ano de 2003 houve alterações nos marcos regulatórios vigentes para a educação básica, por parte do Governo Federal ajustando-se em uma educação de qualidade. Foram implantados alguns programas com o objetivo de contribuir com o processo de participação e democratização, um deles é o Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares, foi criado pelo MEC que busca atender a concepção de participação e democratização; tendo como objetivo contribuir com a discussão sobre a importância do Conselho Escolar e fortalecer os já existentes. Silva, (2011 p.5) mostra:

segundo o caderno instrucional do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (BRASIL, 2004), o Conselho Escolar é órgão colegiado formado por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras no âmbito da escola. Em suma, são “uma instancia de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã” (BRASIL,2004, p.33).

Veiga e Lunardi, (2012, p.5) mostra o conceito do Conselho Escolar,

O Conselho Escolar é um órgão colegiado, representativo da comunidade escolar, de natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora, sob a organização e realização do trabalho pedagógico e administrativo da instituição escolar em conformidade com as políticas e diretrizes educacionais da Secretaria Estadual de Educação, SEED, observando Constituição, a LDB, o Projeto Político Pedagógico e o Regimento da escola para o cumprimento da função social e específica da instituição educativa.

O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares desenvolve ações que visam ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão

administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas, bem como instituindo políticas de implantação e fortalecimento de conselho Escolar, em regime de colaboração com os sistemas de ensino. Veiga e Lunardi, (2012 p.6):

Sua tarefa mais importante é acompanhar o desenvolvimento da prática educativa e, nela, o processo ensino-aprendizagem. Sua função é fundamentalmente político-pedagógica. Político, na medida em que estabelece as transformações desejáveis na prática educativa escolar. Pedagógica, pois indica os mecanismos necessários para que essa transformação realmente aconteça. Nesse sentido, a primeira atividade do Conselho Escolar é a de discutir e delimitar o tipo de educação a ser desenvolvido na escola, para torna-la uma prática democrática comprometida com a qualidade socialmente referenciada.

A constituição Federal de 1988 em seu artigo 206 trata o princípio da gestão democrática e ratificada pela lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96 que ao regulamentar o princípio da gestão democrática, estabelece o Conselho Escolar como um dos mecanismos para institucionalizar a integração entre todos os envolvidos da escola. Para que haja uma gestão democrática na escola é fundamental a existência de espaços para que novas relações sociais entre os diversos segmentos possam acontecer. Conforme Silva, (2011 p.6):

A participação da comunidade na gestão escolar como um dos princípios da gestão escolar democrática ainda é ressaltada pela LDB nº 9.394/96 em seu Art.12 –“Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: (...) VI- articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; (...).

Assim o Conselho Escolar apresenta uma característica própria e assim constitui uma forma colegiada da gestão democrática, deixando de ser o exercício de uma só pessoa e passa a ser uma gestão colegiada, na qual os segmentos escolares e a comunidade local buscam juntos constituírem uma educação de qualidade, compartilhando poder e suas responsabilidades.

Os Conselhos Escolares, na medida em que reúnem diferentes segmentos da escola como diretores, professores, equipe pedagógica, funcionários administrativos, alunos, pais, entre outros, têm um papel estratégico no processo de democratização, pois o Conselho Escolar é uma ferramenta de extrema importância para a

consolidação da democracia, assim buscam-se mecanismos de gestão para garantir a eficiência e assim favorecendo a gestão democrática no ambiente escolar.

### **3. METODOLOGIA**

É através da pesquisa, que se constrói um conjunto de procedimentos que visam produzir um novo conhecimento e não reproduzir, simplesmente, o que já se sabe sobre um dado objeto em um determinado tema. O trabalho de Conclusão do Curso de pós-graduação com o tema "A atuação dos Órgãos Colegiados na Gestão Democrática", desenvolve uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, a qual buscou compreender a visão dos profissionais de educação diante da Gestão democrática e dos órgãos colegiados dentro do ambiente escolar através de questionários abertos.

A pesquisa exploratória viabiliza uma base teórica sobre o assunto pesquisado, relacionando a teoria com a prática. Com isso o trabalho conta também com a pesquisa bibliográfica que de acordo com Veiga e Lunardi, (2012 p.7) mostra que:

A pesquisa bibliográfica deve atender os objetivos elencados pelo pesquisador e auxiliar na solução do problema de pesquisa, ou seja, ela vai contribuir para a compreensão do assunto em análise.

A pesquisa de campo foi realizada em dois Centros Municipais de Educação Infantil e duas Instituições de Ensino Municipal Fundamental da rede de Ponta Grossa, através de um questionário para os profissionais envolvidos com a educação para analisar o que elas entendem sobre o problema pesquisado. A intenção foi de aplicar

18 questionários para a Educação Infantil: A respondeu 01 questionário; B respondeu 02 questionários; C respondeu 04 questionários e 20 para o Ensino Fundamental: A respondeu 01 questionário; B respondeu a 02 questionários.

#### **4. ANÁLISE DE INFORMAÇÕES COLETADAS**

Foram entrevistados 08 professores, 01 diretora e 01 pedagoga da rede Municipal de Ponta Grossa, sendo 02 escolas e 03 Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI's), com o objetivo de identificar o que os envolvidos entendem sobre o tema e as diferenças existentes entre essas duas realidades: escolas e CMEI's.

Formação dos profissionais entrevistados da escola: 01 não respondeu a sua formação; 02 tem pedagogia; 01 em outras áreas e 03 tem pós-graduação;

Formação dos profissionais entrevistados dos Cmei's: 02 tem Normal Superior; 04 tem Pedagogia; 01 em outras áreas e 04 tem pós-graduação;

Tempo de vínculo com a escola: com menos de 5 anos existem dois profissionais; mais de 10 anos existe um profissional; Tempo de vínculo com o Cmei: com menos de 5 anos: existem dois profissionais; entre 5 e 10 anos: existem quatro profissionais e mais de 10 anos existem um profissional

A primeira pergunta do questionário se refere a que tipo de Gestão é praticada na Instituição que os investigadores atuam, os sujeitos da pesquisa responderam o seguinte:

Professor A: A gestão praticada na escola não é totalmente democrática, é praticada um pouco tradicional e um pouco democrática.

Professor B: Democrática.

Professor C: Gestão Democrática.

Professor D: Democrática.

Professor E: Democrática.

Professor F: Gestão Democrática.

Professor G: Democrática – participativa, onde toda a comunidade escolar pode participar.  
Professor H: Gestão que segue as normas da SME e dentro da escola, se pratica a gestão democrática.  
Professor I: Democrática, participativa. Professor  
J: Democrática.

Através das respostas pudemos perceber que a gestão democrática já está sendo implantada nas instituições de Ponta Grossa, assim permeando a participação de todos da escola em seus segmentos até na tomada de decisões.

Conforme mostra Lück (2015, p.97):

Evidencia-se, porém, que o desempenho de uma equipe depende da capacidade de seus membros de trabalharem em conjunto e solidariamente, mobilizando reciprocamente a intercomplementariedade de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas à realização de responsabilidades comuns.

Por ser um tema complexo o que dificulta é o envolvimento dos profissionais na tomada de decisões para a sua efetivação, pois nem todos estão comprometidos com a real efetivação da democracia, às vezes por não terem consciência da importância da participação de todos os envolvidos, assim trazendo resultados negativos. É preciso que haja mobilizações, incentivos para que se construa um espírito de equipe, visando a construção de objetivos comuns como uma gestão democrática dentro das escolas e uma educação de qualidade para todos.

A segunda questão refere-se ao que os profissionais entendem por gestão, os sujeitos da pesquisa responderam o seguinte:

Professor A: A gestão na escola é responsável por um todo, oferecer uma visão ampla do desenvolvimento da escola, sendo assim o gestor deve-se preocupar desde a parte pedagógica, administrativa e financeira, relações pessoais entre funcionários e pais dos alunos.  
Professor B: significa gerenciar, administrar.  
Professor C: É administrar, gerir, coordenar, supervisionar, orientar de acordo com o cargo que exerce. Ex: na área da educação, como diretor ou coordenador pedagógico, levar em conta suas atribuições.  
Professor D: democratizar na escola opiniões, estratégias para que o desenvolvimento escolar seja satisfatório.  
Professor E: Forma de gerir/administrar o espaço educacional, desde à estrutura, proposta pedagógica, relações interpessoais e comunidade.  
Professor F: É a administração, supervisão, orientação, no caso da gestão pedagógica, de tempo, espaço, materiais, pessoas, recursos e afins.  
Professor G: É ela quem direciona representada pelo diretor/gestor o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos a serem atingidos.

Professor H: É fazer funcionar tudo dentro das normas para se obter resultados satisfatórios, isso nos diversos setores, tudo e ao mesmo tempo.

Professor I: Organização administrativa e pedagógica da escola.

Professor J: Garantia do direito à educação para todos, inclusão e a qualidade social.

De acordo com Lück (2015, p.35):

Gestão Educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógico das escolas comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente autônomo (...) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (...) e transparência (...).

Conforme as respostas foi possível perceber que a gestão é responsável pelo sistema de ensino como um todo, sendo orientada pelos princípios democráticos, tendo como característica a importância da participação de todos nas decisões que envolvem o contexto escolar, mediante o compromisso coletivo com os resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. Junto com essas mudanças fundamentais, a gestão acaba envolvendo a ação conjunta, ou seja, participativa que acaba criando um ambiente autônomo e transparente dentro da escola.

A terceira questão aborda sobre a importância da Gestão na Instituição de Ensino, os sujeitos da pesquisa responderam o seguinte:

Professor A: A gestão tem o papel de ter uma visão geral da escola, ter o conhecimento pedagógico e ao mesmo tempo ter um bom relacionamento com a comunidade interna e atrair a confiança dos pais.

Professor B: A gestão tem como condição de garantir a qualidade da educação, bem como os meios.

Professor C: Proporcionar, contribuir e buscar garantia de qualidade em todo o processo educativo.

Professor D: Ela pode nos orientar quais os rumos para a melhoria dos trabalhos desenvolvidos.

Professor E: Proporcionar um foco, uma hierarquia com regras (direitos e deveres). Se não houver um planejamento, um norte cada pessoa caminha em uma direção, andando em círculos, ninguém chega a lugar algum.

Professor F: Garantir que se efetive uma educação, um ensino de qualidade.

Professor G: Organizar ações para atingir os objetivos da organização que envolvem os aspectos gerenciais, técnicos e administrativos e pedagógicos da instituição.

Professor H: Para se manter a organização, suprir a parte burocrática e financeira, cuidados com o prédio e com a parte humano, o grupo de trabalho.

Professor I: Organização, bem como funcionamento da instituição escolar.

Professor J: Realizar práticas concretas no espaço da escola.

Através desta questão podemos perceber que nenhum dos profissionais relacionou a gestão com a democracia, pois, o conceito de gestão está relacionado ao fortalecimento da democratização do processo de gestão educacional através da participação de todos. Conforme Oliveira, Moraes e Dourado, (p.4) mostra que:

a gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

É preciso que criem condições e se estabeleçam as orientações necessárias para que haja a coletividade, em todas as decisões, das mais simples até as mais importantes e que todos reconheçam a sua importância para que realmente se efetive a gestão democrática dentro das escolas. Pois é preciso envolver todos com os problemas enfrentados pela escola, mostrando que cada um é importante para o bom desenvolvimento da escola e que juntos vão construindo um clima de confiança e reciprocidade na construção de um ambiente colaborativo.

A quarta questão refere-se como acontece a participação dos mecanismos democráticos em sua escola, os sujeitos da pesquisa responderam o seguinte:

Professor A: A diretora sempre está em contato com os pais esclarecendo o que acontece na escola e pedindo a participação deles dentro da escola.

Professor B: Através da participação da comunidade.

Professor C: Em primeiro momento a APF contribuindo com a transparência dos recursos recebidos, bem como são utilizados e prestados conta. Outro órgão de grande importância é o Conselho Escolar que contribui em vários aspectos, como: sugestões, tomadas de decisões, etc.

Professor D: Através de conversas até que chegue a um consenso.

Professor E: Avaliações individuais e coletivas (prática e propostas); Reuniões; Diálogos e explosão de ideias.

Professor F: Os pais, professores e comunidade participam da APF e do Conselho Escolar, na elaboração dos Planos de Trabalho, nas decisões importantes do ano letivo, na aprovação ou não da prestação de contas.

Professor G: Através de assembleias para discutirmos e votarmos sobre os assuntos relevantes para nossa instituição.

Professor H: em momentos que estão reunidos o grupo de trabalho (hora do intervalo) de 15 min, é exposto a ideia, o problema, a sugestão e ali é discutido o que irá se fazer.

Professor I: Através da participação da APM. Conselho Escolar.

Professor J: Com a participação dos profissionais da educação, da comunidade e conselho escolar....

Através dos investigados foi possível perceber que de alguma maneira está sendo implantada a gestão democrática dentro das instituições, buscando garantir a prática de participação de todos, investindo na autonomia dos sujeitos para o compartilhamento das decisões, assim descobrindo o potencial de cada pessoa e segmento escolar. Onde a gestão articula encontros para realizar discussões para decidirem sobre aspectos que a escola está precisando, sempre em busca de melhorias em todos os seus aspectos: pedagógicos, administrativos, financeiros, infraestrutura e entre outros, sem perder de vista seu objetivo maior que é proporcionar ao aluno o desenvolvimento do saber, da consciência crítica e da cidadania.

Lück (2013, p.67) nos dá algumas sugestões de como promover a participação dentro da escola:

Esta participação pode ser promovida mediante atividades as mais diversas, conforme sugerido pelos membros dos órgãos, como por exemplo: a) participar da elaboração e acompanhamento do projeto pedagógico da escola; b) envolver-se na realização de atividades pedagógicas da escola; c) participar de círculos de pais, para trocar experiências sobre a educação dos filhos; d) apoiar iniciativas de enriquecimento pedagógico da escola; e) colaborar com ações de parcerias e trabalho voluntário na escola; f) auxiliar na promoção da aproximação entre escola e comunidade; g) participar da gestão de recursos financeiros da escola.

A quinta questão refere-se qual a importância dos órgãos colegiados para a gestão financeira da escola, os sujeitos da pesquisa responderam o seguinte:

Professor A: É importante para que não fique na responsabilidade da gestão da escola as decisões. Os integrantes podem dar suas contribuições também.  
Professor B: Eles participam da elaboração do plano de aplicação dos recursos financeiros e discutem a prioridade para a administração desse recurso, tornando esse processo claro.

Professor C: São de suma importância, já que para qualquer grande decisão envolvendo participação da comunidade ou da equipe escolar e também dos pais há necessidade de consultar tais órgãos para que haja distribuição correta das verbas e também da transparência.

Professor D: Auxilia na tomada de decisões.

Professor E: Administrar recursos e prioridade; participação do plano; organização necessidades coletivas;

Professor F: Os órgãos colegiados são imprescindíveis para que a instituição receba as verbas que lhe são disponibilizadas. Embora na unidade que eu trabalho os órgãos não são tão atuantes, eles são muito importantes, também na tomada de decisões.

Professor G: A aplicação correta dos recursos financeiros e sua aplicação (fiscalização).

Professor H: Para suprir as necessidades físicas do prédio e material.

Professor I: Mobilização de recursos humanos, bem como financeiros.  
Professor J: Visa o poder de decisão no uso dos recursos nas atividades de ensino.....

Conforme Lück (2013, p.66) destaca a importância da participação dos órgãos colegiados na tomada de decisões:

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. Em sua atuação, cabe-lhe resgatar valores e cultura, considerando aspectos socioeconômicos, de modo a contribuir para que os alunos sejam atendidos em suas necessidades educacionais, de forma global.

Foi possível perceber que entre todos os investigadores, conseguiram identificar a importância dos órgãos colegiados para a gestão financeira da escola. Onde todos juntos devem analisar as situações, decidir sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto, em busca de um mesmo objetivo: que é uma educação de qualidade para todos.

Na medida em que colocamos em prática em nossa organização escolar, as tomadas de decisões de forma coletiva são possíveis obter maiores resultados. Ou seja, através da participação de todos os envolvidos no processo educativo, proporciona maior conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e das relações da escola com a comunidade. Para tal a gestão democrática não está ligada às ações de uma só pessoa, mas sim ao envolvimento de toda a comunidade escolar.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que há grande importância da atuação dos órgãos colegiados na gestão democrática, lembrando que o conceito de gestão democrática permeia desde a participação de todos os sujeitos da escola em seus segmentos até na tomada de decisões, tudo está interligado, criando os princípios da gestão democrática. É preciso que a escola tome conhecimento dos problemas existentes na comunidade, onde a instituição está inserida, e dessa forma promova a participação desses indivíduos dentro desse contexto. Por todos esses aspectos somos levados a acreditar que o gestor precisa garantir que efetive a participação da comunidade escolar, a fim de que assumam o papel de corresponsáveis na construção de uma escola democrática e com uma educação de qualidade.

Veiga e Lunardi, (2012 p.09) mostra que:

A presença de pais, alunos e professores conscientes e cidadãos é necessária, para que, de fato, busquem as soluções para seus problemas construindo uma escola mais democrática. Somente um conjunto de leis não é sinônimo de democracia. É preciso mobilização dos participantes internos da escola para promovê-la como agente de cidadãos consciente de sua função na sociedade.

Através da vivência podemos dizer que de fato que nos dias atuais a escola já não consegue atuar sozinha em seu fazer pedagógico e administrativo. Ela precisa estar em contato direto com a realidade que a norteia, deixar-se mediar pelo meio social onde ela se encontra, sendo necessário abrir e manter suas portas abertas a todos e desempenhar as suas funções de forma mais democrática possível, e para que isso realmente aconteça é preciso ter o auxílio de todos os segmentos da comunidade escolar. Todos precisam entender a importância da sua participação neste processo democrático, para que todos possam desempenhar melhor a sua função, assim contribuindo para o fortalecimento da escola e de seus órgãos colegiados.

Veiga e Lunardi, (2012 p.09) destaca:

(...) os órgãos colegiados dão diretrizes para os processos de desenvolvimento da escola, e o Conselho Escolar dinamiza a eficiência na gestão escolar democrática, favorece a agilidade e a eficácia em suas ações na dinâmica interna e externa da instituição. É um esforço coletivo dos agentes da comunidade educativa para a continuidade e manutenção da escola em todos os seus segmentos.

Com isso, surge o desafio onde precisamos implementar um processo de planejamento participativo de representantes de todos os segmentos da comunidade escolar, juntamente com os órgãos colegiados: Associação de Pais, Mestres e Funcionários; Conselho Escolar, onde todos se sintam pertencentes a este ambiente. Pois é através destes que é fundamental para uma gestão democrática, pois garantem a prática da participação, favorecendo a construção de práticas e vivências democráticas no âmbito da escola. Na medida em que as vivências se materializam no cotidiano escolar, na mesma medida se constrói a democratização da sociedade.

Nota-se que, muitas vezes a comunidade não está a par das ações da escola por puro comodismo (por achar que o ato de educar cabe somente à escola) e isso acaba gerando uma situação de conflito que se dará futuramente, pois quando não há a participação da comunidade escolar na escola, o mais provável que aconteça é que possíveis lacunas fiquem, o que se refletirá negativamente na sociedade em longo prazo, por isso é de uma grande importância que haja a inter-relação da escola com a comunidade, porém é preciso ter a consciência de que sempre irá haver

contradições mesmo se tivermos escolas que trabalhem tendo em vista a realidade local, são características típicas do trabalho que envolve material humano.

Interagir com a comunidade é algo que as escolas precisam fazer constantemente, porém o fazem, em sua maioria, de forma superficial. Não é fácil construir uma integração entre a escola e comunidade escolar, mais é necessário que a gestão escolar, juntamente com seus órgãos colegiados criem mecanismos para mobilizar todos a participar do desenvolvimento da escolar e assim superar os desafios presentes para implantação da gestão democrática.

A escola deve ser uma extensão da sociedade e uma gestão que atua democraticamente tem essa concepção. Não há como conceber um trabalho escolar democrático se não houver práticas que remetam à participação, sobretudo dos membros da comunidade. Lück, (2008, p.72) mostra:

A participação, portanto, demanda preparação, que envolve a capacidade de tomar decisões de forma compartilhada e comprometimento com a implementação das decisões tomadas (Lück, 2007<sup>a</sup>). Em vista disso, cabe, pois, ao diretor, promover na escola o ambiente propício para a orientação dessa participação. (...)

Podemos perceber que é função de a educação fornecer meios significativos que levem ao melhoramento social e em contrapartida efetive seu papel como instituição de educação. Porém isso só acontecerá de fato se a gestão escolar agir de forma democrática, junto com os órgãos colegiados, buscando a integração com a comunidade e levando em consideração todos os aspectos que os segmentos da comunidade escolar possam vir a demonstrar para que se chegue a uma educação que reflita positivamente os benefícios que há quando a escola tem a comunidade local como aliada.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9394. MEC: Brasília; 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 06/03/2016

CASAGRANDE, Renato. Gestão democrática e participativa. In: CASAGRANDE, Renato. **Contradições da escola: uma análise da cultura organizacional instaurada nas escolas**. 1. Ed. São Paulo: Editora Esfera, 2014, p.22-35.

**Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <[http://www2.camara.leg.br/atividadelegislativa/legislacao/Constituicoes\\_Brasileiras/constituicao1988.html/ConstituicaoTextoAtualizado\\_EC84.pdf](http://www2.camara.leg.br/atividadelegislativa/legislacao/Constituicoes_Brasileiras/constituicao1988.html/ConstituicaoTextoAtualizado_EC84.pdf)> Acesso em: 06/3/2016.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 12.ed.-Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. Série Cadernos de Gestão.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9. Ed.-Petrópolis, RJ: vozes, 2013. Série: Cadernos de Gestão.

LÜCK, Heloísa. Gestão democrática e participativa. In: LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2008, p.69-80.

OLIVEIRA, João. MORAES, Karine e DOURADO, Luiz. **Gestão escolar democrática**: definições, princípios e mecanismos de participação. Disponível em: <[http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4sala\\_politica\\_gestao\\_escolar/pdf/texto2\\_1.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf)> Acesso em 06/03/2016.

SILVA, Cleidilene Almeida. **Órgãos Colegiados na Gestão Escolar do Ensino Público**: O Conselho Escolar em debate. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0110.pdf>> Acesso em 06/03/2016.

VEIGA, Célia de Fátima Rosa; LUNARDI, Elisiane; **Órgãos Colegiados**. Disponível em: <<http://www.unifra.br/eventos/sepe2012/Trabalhos/5761.pdf>> Acesso em: 06/03/2016.