

# GESTÃO EM FOCO



## INTRODUÇÃO À GESTÃO PÚBLICA

Unidade 3 - O Diretor Escolar enquanto  
Gestor Público: Questões Administrativas



**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

## **PRODUÇÃO DE CONTEÚDO E *DESIGN* PEDAGÓGICO**

Coordenação de Educação a Distância e *Web* (CEaD *Web*)

Cristiane Rodrigues de Jesus

Elisandra Angrewski

Monica Bernardes de Castro Schreiber

Simone Sinara de Souza

Suelen Fernanda Machado

## **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

## **LEITURA CRÍTICA E SUGESTÕES**

Claudia Cristina Muller (DPTE)

Eziquiel Menta (DPTE)

Gilian Cristina Barros (DPTE)

Ivete Kolenetz Krawczyk (Diretora escolar)

Marcos Afonso Zanon (CEaD *Web*)

Maria Isabel Leprevost Brandão Daldin (DPTE)

Naterci de Souza Schiavinato (Diretora escolar)

Neide Célia Perfeito (Gestão Escolar NRE AMN)

## **COLABORAÇÃO**

Eduardo Augusto Salomão Cambi (Promotor de Justiça MP/PR)

Elizete Alves (Ouvidoria)

Elza Camargo Rocha(NRE AM/Sul)

Cristiane Prendin (GRHS)

Murillo José Digiácomo (Procurador de Justiça MP/PR)

Rosalina de Fátima F. da Rosa Pinto (CDE)

Thaís Cardoso Pinheiro Fernandes (NRE AM/Sul)

Vania Mara Pereira Eckermann (NRE AM/Sul)

**2018**

**Atualizado**



Este trabalho está licenciado com uma Licença

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

# GESTÃO EM FOCO



## MÓDULO 4: INTRODUÇÃO À GESTÃO PÚBLICA

Este módulo tem como objetivo orientar os diretores escolares quanto aos princípios, aos fundamentos, à identificação do perfil do gestor público e à aplicação da gestão pública na gestão da escola pública paranaense. Ele é composto por quatro unidades:

### Unidade 1 Gestão Pública: Princípios e Fundamentos

**Objetivo:**  
Reconhecer os conceitos, fundamentos, e bases legais que dizem respeito à gestão em organizações públicas.

### Unidade 2 O Perfil do Gestor Público

**Objetivo:**  
Desenvolver algumas das competências e atitudes desejáveis para o perfil e atuação do gestor em organizações públicas.

### Unidade 3 O Diretor Escolar enquanto Gestor Público: Questões Administrativas

**Objetivos:**  
Identificar as atribuições da direção na gestão administrativa da escola, bem como refletir sobre a importância de conhecer e seguir as orientações específicas da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (Seed-PR) e a legislação vigente.

### Unidade 4 O Diretor Escolar enquanto Gestor Público: Questões Pedagógicas

**Objetivo:**  
Identificar as atribuições da direção na gestão pedagógica da escola, bem como refletir sobre a importância de conhecer e seguir as orientações específicas da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (Seed-PR) e a legislação vigente.



## **SUMÁRIO**

<u>APRESENTAÇÃO.....</u>	<u>8</u>
<u>1 RELAÇÕES ENTRE GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO ESCOLAR.....</u>	<u>9</u>
<u>1.1 Questões Administrativas da Gestão Escolar: as Ações a Serviço do Pedagógico.....</u>	<u>11</u>
<u>1.2 O Diretor e a Responsabilidade Legal da Instituição.....</u>	<u>13</u>
<u>2 ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR NAS QUESTÕES ADMINISTRATIVAS.....</u>	<u>14</u>
<u>2.1 Vida Legal da Instituição.....</u>	<u>14</u>
<u>2.2 Registros dos Estudantes.....</u>	<u>18</u>
<u>2.3 Registros dos Funcionários.....</u>	<u>21</u>
<u>2.4 A Infraestrutura Escolar: Alimentação Escolar, Recursos Financeiros, Patrimônio da Escola e Conservação de Espaços.....</u>	<u>21</u>
<u>3 SÍNTESE DA UNIDADE.....</u>	<u>25</u>
<u>4 REFERÊNCIAS CONSULTADAS.....</u>	<u>28</u>

## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS

#### Prezado gestor,

Nas unidades anteriores foram apresentados os principais aspectos da gestão pública, bem como o perfil esperado para exercer o cargo de um bom gestor. Nesta unidade, o foco será um tipo específico de gestão pública: a gestão escolar.

O objetivo é levar o gestor escolar a conhecer, ou lembrar, as principais atribuições da direção escolar, bem como sinalizar alguns itens no tocante às questões administrativas da escola pública paranaense. No decorrer do texto serão apresentadas algumas sugestões que podem ajudar o diretor e diretor auxiliar no desempenho dessas atribuições. Tais atribuições foram extraídas da [Fundamentação legal para a elaboração do Regimento Escolar da Educação Básica](#) das escolas do Paraná.

Dessa forma, os conteúdos trabalhados nessa unidade serão:

- Relações entre gestão pública e gestão escolar
  - Questões administrativas a serviço dos interesses pedagógicos
  - O diretor e a responsabilidade legal da instituição
- Atribuições do diretor nas questões administrativas
  - Vida legal da instituição
  - Registros dos estudantes
  - Registros dos funcionários
  - A infraestrutura escolar: alimentação escolar, recursos financeiros, patrimônio da escola e conservação de espaços

Cabe salientar que devido à carga horária desta unidade, e considerando a abrangência das questões administrativas do cotidiano escolar, serão destacados apenas alguns temas. Os temas apresentados e outros que não foram abordados, e que também fazem parte das questões administrativas, poderão ser estudados e melhor aprofundados nos futuros módulos ofertados pelo programa Gestão em Foco.

Ao final desta unidade, espera-se que o diretor e o diretor auxiliar identifiquem suas atribuições na gestão administrativa da escola, bem como a integração dessas questões com as pedagógicas. Espera-se, também, que a direção escolar compreenda a importância de conhecer e seguir as orientações específicas da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (Seed-PR) e a legislação vigente.



## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS

# GESTÃO EM FOCO

## 1 RELAÇÕES ENTRE GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO ESCOLAR

Conforme já estudado, o gestor público é um profissional estratégico dentro das instituições em que atua. No que se refere às instituições públicas de ensino, destacam-se dois aspectos relacionados à gestão escolar. O primeiro diz respeito ao caráter abrangente desta área. Segundo Lück (2009, p. 23):

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. [...]

Em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola.

Cabe destacar que a realização do processo de gestão escolar inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo.

O segundo aspecto refere-se à competência para administrar, além das questões administrativas (próprias do gestor público), as pedagógicas, pois a escola é uma instituição essencialmente educativa que carrega consigo concepções e práticas específicas para atingir um grande objetivo: a aprendizagem dos alunos.▶

Sendo assim, o papel do diretor e do diretor auxiliar exige, além do perfil esperado para um gestor público, a competência para promover a gestão escolar articulada e administrar as questões pedagógicas.

A gestão escolar é reconhecida, hoje, como um dos elementos determinantes do desempenho de uma escola. Assim, para falar sobre gestão escolar é importante destacar que “a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos.” (LIBANELO; OLIVEIRA; TOSCHI 2012, p. 444).

Nessa perspectiva, vale lembrar que o modelo de gestão escolar adotado deve estar em consonância com as concepções presentes no



### Sugestão de leitura



O livro [Dimensões da gestão escolar e suas competências](#), de Heloísa Lück, apresenta diretrizes para o planejamento e o monitoramento das ações comandadas pelo diretor e pelo diretor auxiliar na escola. Descreve os principais desafios da gestão escolar e orienta governos e profissionais interessados em ocupar o cargo de diretor a estabelecer padrões de competência que auxiliem o planejamento e a avaliação das ações implementadas na escola.

### Anotações

## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS

Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, quer seja nas dimensões administrativas ou pedagógicas. Para isso, se faz necessário conhecer alguns modelos de gestão, pois assim como a educação tem todo um processo histórico, com a administração escolar não é diferente. Os estudiosos que abordam este tema trazem terminologias diferentes, contudo as características apresentadas pelos pesquisadores são semelhantes.

No PPP são usadas as terminologias que Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) apresentam em suas pesquisas. Esses autores mostram quatro modelos de gestão escolar: **técnico-científica (científico-racional)**, **autogestionária**, **interpretativa** e **democrático-participativa**. O quadro 1 abaixo traz as principais características de cada uma delas:

Quadro 1 - Modelos de Gestão Escolar

Gestão escolar técnico-científica	Gestão escolar autogestionária	Gestão escolar interpretativa	Gestão escolar democrático-participativa
<p>Possui uma visão burocrática e tecnicista da escola. O diretor centraliza as decisões em si mesmo, não as dividindo com os demais profissionais da escola. A eles cabe apenas seguir normas e regras que são impostas pelo diretor sem qualquer tipo de discussão. Não há participação significativa da comunidade escolar. As relações são baseadas na hierarquia.</p>	<p>Recusa o exercício de autoridade, pois as decisões são tomadas em assembleia e reuniões, prevalecendo a responsabilidade coletiva. É baseada na responsabilidade coletiva e na participação direta e igual de todos os membros da instituição.</p>	<p>Baseia-se na tomada de decisões, nas interpretações, nos valores, nas percepções e nos significados subjetivos, relegando para segundo plano os caracteres formal, estrutural e normativo da gestão. Ela privilegia menos o ato de organizar e mais a ação organizadora, com valores e práticas compartilhadas. Também é pautada nos significados subjetivos, nas intenções e na interação das pessoas para a tomada de decisões</p>	<p>Privilegia a forma coletiva de tomada de decisões. Advoga que não basta a tomada de decisões, é preciso que sejam colocadas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino e aprendizagem. Tais ações dependem diretamente das capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada. Baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Prioriza uma gestão onde todos buscam objetivos comuns que serão assumidos por todos, e a ênfase encontra-se tanto nas tarefas quanto nas relações.</p>

Fonte: Adaptado de Libâneo, Oliveira e Toschi, 2012, p. 323-325.

Ao observar o quadro, pode-se dizer, resumidamente, que enquanto o modelo técnico-científico privilegia uma visão burocrática na qual as decisões são tomadas de cima para baixo, os modelos democrático-participativo, interpretativo e a autogestionário têm em comum a oposição às “formas de

dominação e subordinação dos indivíduos” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 448). Isso porque, embora cada modelo tenha sua especificidade, os três oportunizam a participação a todos os que estão envolvidos com a escola nas tomadas de decisões.



**Qual desses modelos de gestão escolar mais se aproxima das concepções apresentadas no Projeto Político-Pedagógico e no Regimento Escolar da instituição em que você atua?**

Gerir uma escola não é uma tarefa fácil, pois a direção precisa ter conhecimento e sensibilidade para lidar com os diversos aspectos que interferem no bom funcionamento da escola, que vão, por exemplo, desde o domínio das leis educacionais, das questões financeiras e da infraestrutura do local, perpassando, também, por questões pedagógicas, como

o processo de ensino e aprendizagem, a comunicação com os pais, as relações entre os profissionais e a comunidade, entre outros. Todas essas responsabilidades estão voltadas para que a instituição escolar atinja o principal objetivo: a aprendizagem do aluno. Para tanto, duas grandes dimensões do trabalho da direção escolar, a administrativa e a pedagógica, precisam de igual atenção.

## 1.1 QUESTÕES ADMINISTRATIVAS DA GESTÃO ESCOLAR: AS AÇÕES A SERVIÇO DO PEDAGÓGICO

Pesquisas realizadas junto aos diretores escolares (MEDEIROS, 2011; CABRAL NETO, CASTRO, 2011; SILVA, 2013) apontam que a relação administrativa e pedagógica na gestão escolar se dá de forma conflituosa, pois as questões administrativas, com frequência, prevalecem em detrimento às questões pedagógicas. Sobre esse assunto, Fernandes e Mueller (2006, p. 131-132) afirmam:

O que deve ficar claro para o gestor escolar é que o administrativo deve estar a serviço do pedagógico, isto é, deve servir de suporte para a consecução dos objetivos educacionais da unidade escolar. Entretanto, na gestão de uma escola, a preponderância dos aspectos pedagógicos sobre os aspectos administrativos ainda é, para muitos gestores, um grande desafio a ser vencido.

## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS



Acesse:

Conforme visto na unidade 2 e reforçado no conteúdo anterior, um bom diretor deve ter uma visão integradora da escola, ou seja, perceber que um problema em determinada área afeta outras, e principalmente a aprendizagem.

Acesse o [link](#) e veja o mapa interativo que contém exemplos práticos de diretores que resolveram os problemas de sua escola, integrando diversas dimensões da gestão escolar até alcançar a aprendizagem de seus alunos:

[http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/objetos\\_de\\_aprendizagem/pedagogia/gestao\\_integradora.swf](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/objetos_de_aprendizagem/pedagogia/gestao_integradora.swf)



Nesta mesma linha de pensamento, Rocha, Carniletto e Peixe (2008, p. 63), esclarecem:

Dentre as funções do diretor, além das atividades administrativas e burocráticas, que apresentam um caráter extremamente centralizador e que absorve praticamente a maior parte do tempo do trabalho do gestor escolar, caberá a ele encontrar mecanismo para conciliar o trabalho administrativo e o trabalho pedagógico, mesmo porque não há como suprimir um ou o outro.

Conforme os autores indicam, muitas vezes as questões administrativas acabam tomando tempo dos gestores escolares. Um dos mecanismos indicados para amenizar esse problema é ter uma visão do todo e o constante autoquestionamento de como as questões administrativas devem ser integradas ao pedagógico. Assim, é importante destacar que a dinâmica das ações apresentadas pelos pesquisadores não pode ser solitária. A fim de exercitar essa visão do todo e da integração do administrativo com o pedagógico, é fundamental contar com o auxílio dos demais integrantes da equipe gestora, que são: o diretor auxiliar e a equipe pedagógica.

No entanto, o diretor e o diretor auxiliar, como principais gestores, devem envolver também as equipes docentes, discentes e os agentes educacionais no processo, planejamento e execução das tarefas. Essa articulação e parceria entre todos os segmentos da comunidade escolar deve sempre visar à meta principal de toda e qualquer escola, já comentada anteriormente: a aprendizagem dos alunos.

Outra ação importante para colocar em prática esta visão integradora com vistas à aprendizagem, é realizar reuniões semanais ou quinzenais com a equipe pedagógica da escola, bem como com o secretário e com os demais agentes educacionais, para compartilhar, levantar informações e (re)planejar ações.

Os exemplos e as sugestões evidenciam a relevância da integração na organização e no planejamento das ações administrativas e pedagógicas. Neste cenário, é importante destacar, também, a atenção que a direção escolar deve ter em suas ações, no que se refere ao cumprimento da legislação em vigor.

## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS

# GESTÃO EM FOCO

## 1.2 O DIRETOR E A RESPONSABILIDADE LEGAL DA INSTITUIÇÃO

Ao consultar a [Fundamentação Legal para a Elaboração do Regimento Escolar da Educação Básica](#) das escolas do Paraná, a primeira atribuição da direção é cumprir e fazer cumprir a legislação em vigor. Isso quer dizer que ele é o responsável legal pela instituição de ensino e que, na sua ausência ou impedimento, a responsabilidade passa a ser do diretor auxiliar, e no caso da escola não ter porte para diretor auxiliar, para o secretário escolar. Ou seja, se houver algum problema gerado por qualquer integrante da comunidade escolar que se refira ao não cumprimento da legislação - quer seja de cunho administrativo ou pedagógico - o diretor será responsabilizado. Por isso, é extremamente importante que ele conheça as normas e regras oriundas da legislação em vigor e acompanhe de perto as ações realizadas por todos da comunidade escolar.

Quando se trata da legislação em vigor, não se está referindo apenas à Lei de Diretrizes e Bases, mas também a toda legislação federal que trata dos espaços públicos, bem como às legislações do estado do Paraná e, principalmente, ao disposto no Regimento Escolar, que é a “lei” construída pela escola com base nas legislações estaduais e federais. ▶

Sempre que tiver dúvidas, a direção escolar deve consultar o regimento de sua escola e as leis educacionais. Esses documentos esclarecem o que se deve ou não permitir no espaço escolar e em alguns casos – como, por exemplo, nas instruções normativas - como deve realizar as ações previstas em lei. É importante lembrar, ainda, que sempre que for necessário, o Regimento Escolar pode ser alterado por meio de adendos regimentais (no caso de pequenas alterações) ou reformulado (no caso de grandes alterações). Para maiores informações, é preciso consultar os setores de Estrutura e Funcionamento e de Gestão Escolar do NRE da instituição.

É importante salientar que o Regimento Escolar deve ser elaborado em consonância com o Projeto Político-Pedagógico (PPP), e tudo o que ocorre na prática (descrito no PPP) deve ser regulamentado nele.

O Regimento Escolar deve conter os itens apresentados na [Deliberação n.º 16/99](#) do CEE, ou seja, ele possui um formato próprio.



#### Onde encontro minhas atribuições e as atribuições de todas as pessoas da Comunidade Escolar?

No Regimento Escolar você encontra as atribuições do diretor, da equipe pedagógica e docente, dos agentes educacionais, dos discentes e dos pais. Esse documento foi elaborado com base na Fundamentação Legal para a Elaboração do Regimento Escolar da Educação Básica, produzido pela Seed-PR, e está disponível em: [http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/File/Manuais/manual\\_regimento2017.pdf](http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/File/Manuais/manual_regimento2017.pdf)

A legislação estadual apresenta-se em forma de Leis, Resoluções e Instruções, entre outros documentos. Quando precisar, você pode consultar a legislação relacionada ao atendimento educacional em:

<http://goo.gl/LYysBU>



## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS

#### Importante!

Como o Regimento Escolar é de leitura muito generalista e complexa para alguns segmentos da comunidade escolar, cabe à direção escolar, junto com os responsáveis pelo segmento, serviço ou espaço da escola, elaborar o Regulamento Interno, explicando com maiores detalhes alguns termos ou indicações, bem como organizando a utilização ou ações que devem ser realizadas pelos envolvidos. Nesse sentido, é importante participar da elaboração e analisar o Regulamento Interno da biblioteca, do laboratório de informática, da cozinha, dos funcionários da limpeza e manutenção, dos alunos etc. Após a elaboração e análise, lembre-se sempre de encaminhá-los para a aprovação do Conselho Escolar.



#### Qual o papel do diretor e do diretor auxiliar?

Confira um breve resumo das atribuições desses dois gestores da escola pública, que serão trabalhadas nesta unidade e na unidade 4, no vídeo “Gestão em Foco - Papel do Diretor e do Diretor Auxiliar”, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ZuViF0zGxGg>

Assim, em caso de dúvidas sobre a composição de artigos ou estrutura do documento, é preciso consultar a Fundamentação Legal para a Elaboração do Regimento Escolar da Educação Básica, em especial a página 7. Esse documento é voltado para a escola pública estadual e contém todos os níveis, modalidades e atendimentos possíveis dentro do estado do Paraná. No entanto, cabe à escola escrever o regimento de acordo com sua realidade, indicando somente funções ou órgãos colegiados que de fato possua.

Caso seja necessário alterar algum artigo, é preciso encaminhar Adendo Regimental para que o Conselho Escolar e o NRE analisem e aprovem. É importante lembrar que toda mudança no regimento gera mudança no PPP, por isso esse documento deve ser revisto, reelaborado e encaminhado para análise no NRE. Para maiores orientações, é preciso consultar a equipe de Estrutura e Funcionamento e de Gestão Escolar do NRE da instituição. ◀

Nos tópicos a seguir serão apresentados alguns temas importantes a serem observados na gestão escolar a respeito das questões administrativas. Serão abordadas algumas atribuições e implicações que, na grande maioria das vezes, atingem as questões pedagógicas.

## 2 ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR NAS QUESTÕES ADMINISTRATIVAS

As relações entre as questões administrativas e pedagógicas, bem como a atribuição que as permeiam, que é a responsabilidade legal da direção, foram tópicos discutidos até o momento.

A seguir serão tratadas somente as atribuições do diretor e do diretor auxiliar quanto às questões administrativas: vida legal da instituição, registros dos estudantes e funcionários, infraestrutura e gestão financeira.

### 2.1 VIDA LEGAL DA INSTITUIÇÃO

Além da observação da legislação em vigor, há outros documentos legais que fazem parte da escola, aos quais a direção escolar deve estar atenta para os prazos de vencimento. O não cumprimento desses prazos pode comprometer a certificação dos alunos da instituição em qualquer conclusão de curso da Educação Básica, seja no Ensino Fundamental, Ensino Médio e, especialmente, no Ensino Profissionalizante. ◀

## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS

# GESTÃO EM FOCO

Isso porque o número dos atos que fazem parte da vida legal da instituição de ensino está localizado no topo dos históricos escolares, conforme imagem a seguir.

ESTADO DO PARANÁ  
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO  
HISTÓRICO ESCOLAR - ENSINO FUNDAMENTAL

ESTABELECIMENTO									
ENDEREÇO	E-mail								
TELEFONE	NRE								
MUNICÍPIO									
ENTIDADE MANTENEDORA									
ATO OFICIAL DO ESTABELECIMENTO Ato (nº/ano, DOE data)									
ATO OFICIAL DO CURSO Ato (nº/ano, DOE data)									
ALUNO(A)									
OGM	GÊNERO								
MUNICÍPIO/UF	PAÍS								
FILIAÇÃO	DATA DE NASCIMENTO								
	RG/UF								
DISCIPLINAS	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	7º Ano	8º Ano	9º Ano
	1ª Série	2ª Série	3ª Série	4ª Série	5ª Série	6ª Série	7ª Série	8ª Série	
BASE NACIONAL COMUM	NOTAS OU MENÇÕES								

Dessa forma, antes de assinar o histórico escolar de seus alunos, a direção deve verificar se a data desses atos legais estão em conformidade. É de suma importância orientar o secretário escolar a cumprir rigorosamente os prazos para que a documentação dos alunos esteja correta. Para isso, é preciso consultar a situação desses documentos legais da instituição.

A seguir, uma breve explicação desses documentos, bem como a informação sobre a validade e o prazo para a entrada da renovação desses atos:

- **Renovação de Autorização de Funcionamento:** é o ato do poder público estadual, após processo específico, que autoriza o funcionamento de atividades escolares em instituição de ensino. Validade: 5 anos. Solicitar renovação: 180 dias antes do ato expirar.
- **Renovação de Reconhecimento de Curso:** é o ato do poder público estadual que atesta a qualidade pedagógica e educativa das atividades escolares desenvolvidas nos cursos de Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação Profissional e, dessa forma, permite a continuidade da oferta de cursos ou programas autorizados. Validade: 5 anos. Solicitar renovação: 180 dias antes do ato expirar.



Confira abaixo em que consiste cada tipo de documento legal:

**Instrução Normativa:** constitui-se de determinações gerais a respeito do modo e forma de execução de um serviço público, com a finalidade de orientar os servidores no desempenho de suas atribuições e assegurar a unidade de ação na Administração Pública. Exemplo: [Instrução Conjunta n.º 001/2016 - SEED/SUED - SUDE](#)

**Deliberações:** é um ato administrativo, normativo ou decisório, emanado de órgão colegiado, de autarquias ou de grupos representativos. Exemplo: [Deliberação n.º 03/13](#).

**Resoluções:** é o ato pelo qual o Secretário de Estado toma uma decisão, impõe uma ordem ou estabelece uma medida. Exemplo: [Resolução n.º 3.373/2015 - GS/Seed](#).

**Lei:** é uma espécie de ato normativo com alcance geral que prescreve regra emanada do poder legislativo e promulgada pelo chefe do poder executivo dos âmbitos federal, estadual ou municipal. Pode criar, modificar ou extinguir regras jurídicas. Exemplo: [Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB n.º 9.394/96](#).

(Fonte: Adaptado de [Manual de Comunicação Escrita Oficial do Estado do Paraná](#), 2014).

## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS

## *“Enquanto isso, na escola...”*

#### **Situação:**

A diretora de uma determinada escola está com um problema: a instituição de ensino na qual um de seus alunos foi matriculado não aceitou o histórico escolar de conclusão do Ensino Fundamental, alegando que os atos de Autorização de Funcionamento e Reconhecimento de Curso estão vencidos. Diante dessa situação, o aluno está correndo o risco de perder a vaga no Ensino Médio.

**A que o diretor precisa ficar atento no momento em que assinar as conclusões de curso e transferências? Como regularizar a vida legal da escola?**

#### **Reflexão:**

Nos históricos escolares emitidos pelo Sistema Estadual de Registro Escolar (Sere), incluindo transferências dadas e recebidas, deve-se observar sempre se os atos oficiais do estabelecimento e do curso estão registrados corretamente, de acordo com as orientações abaixo:

- Alunos matriculados até 31/12/2010, considerar os atos oficiais vigentes na conclusão do curso.
- Alunos com matrículas a partir de 01/01/2011, considerar os atos oficiais vigentes na data da matrícula.
- Alunos transferidos e/ou desistentes que retornam para a mesma escola no mesmo curso, considerar a data da última matrícula.
- Alunos das séries/anos iniciais e séries/anos finais do Ensino Fundamental - estabelecidos como cursos diferentes, conforme atos regulatórios - considerar o primeiro (1.º) dia letivo do curso/estabelecimento no qual o aluno foi matriculado.

Quando da emissão de histórico escolar ou transferência ao aluno que tenha sido matriculado no estabelecimento, após a vigência de pelo menos um dos atos oficiais (curso e estabelecimento), estes documentos ficarão com os campos do ato que está vencido e da certificação em branco, devendo ser anulados com um traço.

A instituição que ainda não teve o primeiro reconhecimento de algum curso poderá expedir somente transferência se a autorização do referido curso estiver vigente. Caso a instituição tenha iniciada a oferta de algum curso antes do início de vigência do ato de autorização, só poderá emitir histórico escolar ou transferência após a convalidação dos atos escolares. Nestes documentos constarão, portanto, os atos oficiais pertinentes.

Se houver alguma divergência nos dados ou se sua escola estiver com os atos regulatórios vencidos, procure orientações sobre como regularizar a vida legal de sua instituição no setor de Estrutura e Funcionamento e de Documentação Escolar de seu NRE.

Também faz parte das atribuições da direção escolar, quanto à vida legal da instituição, elaborar o Calendário Escolar do próximo ano letivo. Ele deve ser elaborado em conjunto com a equipe pedagógica, seguindo as orientações enviadas pela Secretaria de Estado da Educação do Paraná (Seed-PR), por meio de Instruções Normativas, geralmente antes do final do ano letivo em curso. Após sua elaboração, a equipe gestora deve submetê-lo à apreciação e aprovação do Conselho Escolar e encaminhá-lo ao Núcleo Regional de Educação para homologação. Ao receber o Calendário Escolar homologado, ele

deve ser divulgado à comunidade escolar em um local de livre circulação.

Além disso, é responsabilidade da direção cumprir e fazer cumprir o disposto no Calendário Escolar, garantindo, assim, o mínimo de 200 dias letivos e 800 horas de efetivo trabalho escolar. É importante salientar que não se trata apenas de garantir o cumprimento dos dias letivos, mas também que as reuniões pedagógicas, Conselhos de Classe e formações continuadas, previstas em calendário, ocorram nos dias planejados.

## *"Enquanto isso, na escola..."*

### **Situação:**

Todo ano é a mesma dificuldade. Os conselhos de classe de uma determinada escola sempre são marcados exatamente um dia depois do fechamento do bimestre. Como os professores têm até o último dia do bimestre para realizar as avaliações, a secretária não tem tempo de realizar a digitação das notas e a pedagoga não consegue realizar o pré-conselho de classe com os alunos e professores em tempo hábil. Diante deste problema, o diretor precisa remarcar a realização do Conselho de Classe para a semana seguinte.

**Após estipular as datas de Conselho de Classe e reuniões pedagógicas, é possível alterá-las? O que o diretor deve fazer para que essa situação não ocorra?**

### **Reflexão:**

Segundo a [Instrução n.º 18/2017 - SEED/SUED](#), que estabelece as normas para o Calendário Escolar do ano letivo de 2018, após o calendário de sua escola ser aprovado pelo NRE não poderá sofrer alterações, salvo em casos excepcionais e com nova autorização. A proposta de alteração deverá ser comunicada ao Núcleo Regional de Educação da jurisdição da instituição de ensino, mediante ofício acompanhado de justificativa. Neste ofício devem constar as datas a serem alteradas e as previstas para o cumprimento da exigência legal. É importante lembrar que somente após aprovação do NRE, a alteração poderá ser implementada. Com relação ao planejamento do Calendário Escolar, é de suma importância que a equipe pedagógica e o secretário escolar participem de sua construção, a fim de que problemas sejam minimizados.

## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS

Nesse sentido, é preciso acompanhar e assegurar, com a equipe pedagógica, o trabalho docente e o cumprimento das reposições de dias letivos, conteúdos aos discentes, bem como os estágios (para escolas que ofertam curso normal ou cursos profissionalizantes) e a organização das horas-aula e da hora-atividade dos professores.

## 2.2 REGISTROS DOS ESTUDANTES

Além dos documentos de conclusão de cursos e/ou transferência, o diretor também assina registros dos estudantes. Um deles é o deferimento da matrícula dos alunos. Assinar o deferimento significa que a direção atesta que todos os documentos necessários para a matrícula (quer seja

É o diretor, o diretor auxiliar e a equipe pedagógica que elaboram o quadro de horas-aula e horas-atividade, assegurando e acompanhando seu cumprimento. É importante salientar que ambos os horários devem ser divulgados amplamente para a comunidade escolar.

inicial ou transferência) foram entregues. Dessa forma, antes de assinar, é necessário verificar essa informação junto ao secretário escolar para que seja cobrado dos pais ou responsáveis os documentos que estiverem faltando.

## *“Enquanto isso, na escola...”*

### Situação:

Um aluno está cursando o 7º ano de uma escola estadual. Sua mãe trabalha e chega em casa todos os dias muito tarde. Assim, sempre que é convocada para uma reunião na escola, ela recorre a sua vizinha, que é aposentada e frequentemente a representa nessas ocasiões. Este ano, a mãe solicitou a esta vizinha que fosse até a escola renovar a matrícula de seu filho.

**Essa situação é correta? A vizinha pode ser considerada responsável pelo aluno?  
Como o diretor deve agir nesse caso?**

### Reflexão:

Pai e mãe são naturalmente responsáveis legais de crianças ou adolescentes, ou seja, eles respondem legalmente pelos atos de seus filhos até os 18 anos de idade. Nos documentos escolares, o termo “responsável” se refere à pessoa que possui a guarda da criança ou do adolescente, isto é, o seu responsável legal, uma vez que não more com seus pais.

No caso como o descrito acima, a direção e o secretário escolar não podem admitir que vizinhos, tios ou avós – que não se constituem responsáveis legais – “representem” os pais nas convocatórias para reuniões. Exijam sempre a presença do pai e da mãe, mesmo que sejam separados, salvo em caso de somente um deles possuir a guarda da criança/adolescente. A presença de responsáveis só deve ocorrer no caso deles, de fato, serem responsáveis legais pelo aluno.

## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS

# GESTÃO EM FOCO

Cabe salientar que, se o aluno for menor de idade, não é permitido negar a matrícula caso haja vaga na instituição. No caso de alunos com mais de 17 anos, deve-se encaminhá-los para a modalidade de Educação de Jovens e Adultos.

Informações importantes que possam interferir no processo de ensino-aprendizagem ou no bem-estar dos alunos - tais como defasagens, deficiências, problemas de saúde, problemas alimentares, entre outras – relatadas ao secretário escolar no momento da matrícula ou ao pedagogo em reuniões individuais, devem ser repassadas à direção escolar para que, junto à equipe pedagógica, possam tomar as devidas providências. É importante lembrar, ainda, que informações relevantes devem ser arquivadas na pasta individual dos alunos.

É necessário manter o sigilo de determinadas informações prestadas por familiares ou pelo próprio aluno, afinal o diretor e o diretor auxiliar são os responsáveis pelo bom andamento do processo pedagógico e pelo bem-estar de toda a comunidade escolar. Assim, a direção precisa orientar a sua equipe de pedagogos, professores e agentes educacionais a evitarem comentários nos corredores sobre fatos da vida pessoal não somente dos alunos, mas também dos funcionários da escola.

Outra informação que vale destacar é o registro em livro Ata de todas as reuniões com pais, quer sejam individuais ou coletivas, ou orientações realizadas junto aos alunos, especialmente nos casos de indisciplina ou problemas de rendimento escolar. No caso dos registros de conversas com alunos, é importante coletar assinaturas de outros envolvidos ou testemunhas e especialmente dos pais e/ou responsáveis. Essa ação permite que a direção escolar e sua equipe se resguardem de eventuais problemas junto ao NRE e Seed-PR, muitas vezes gerados por má interpretação dos pais ou alunos, ou alegações dos pais de que não foram informados de determinados problemas relacionados a seus filhos.

Também é necessário solicitar que os pais ou alunos leiam a ata antes de seu fechamento e, se acharem que faltou determinada informação, o redator deve proceder o registro conforme eles indicarem. Isso porque este documento é um instrumento de registro que deve conter informações de todas as partes.

Ainda quanto ao registro dos alunos, vale ressaltar que no Paraná existe um sistema específico, o Sistema Estadual de Registro Escolar (Sere), que



A **Ata** é o documento em que se registram, de forma exata e metódica, as ocorrências, resoluções e decisões das assembleias, sessões ou reuniões. Na ata não se fazem parágrafos ou alíneas, escreve-se tudo seguidamente para evitar que nos espaços em branco se façam acréscimos. Para este documento, não são permitidas rasuras. Oriente a equipe sobre a correta elaboração da ata, divulgando o [Manual de Comunicação Escrita Oficial do Estado do Paraná](#), onde você encontra observações importantes sobre esse e outros documentos. documento. (No anexo 1 desta unidade você encontra um modelo de ata.)

### Anotações

---

---

---

---

---

## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS



Para maiores informações sobre o Sere, acesse:

<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=598>



#### Anotações

tem por objetivo principal racionalizar as atividades burocráticas da secretaria da escola. Atualmente o Sere é composto pelo Sistema Escola Web, Sistema Seja e um Banco de Dados Central que armazena os dados gerados pelas escolas. É de suma importância que a direção oriente o secretário escolar a acompanhar e manter os registros atualizados. ◀

Além de acompanhar os registros do Sere, outra atribuição da direção é acompanhar o preenchimento do Censo Escolar e do EducaCenso. Esses instrumentos se constituem na coleta de dados nacionais sobre estabelecimentos de ensino, turmas, alunos, profissionais escolares em sala de aula, movimento e rendimento escolar.

O acompanhamento do preenchimento desses instrumentos, bem como o cumprimento dos prazos, é de suma importância, pois as informações inseridas são utilizadas para traçar um panorama nacional da Educação Básica e servem de referência para a formulação de políticas públicas nacionais e a execução de programas na área da educação, tais como Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), que visam à transferência de recursos públicos para a alimentação e o transporte escolar, distribuição de livros, implantação de bibliotecas, instalação de energia elétrica, entre outros.

Além disso, os resultados obtidos por esses instrumentos de avaliação sobre o rendimento (aprovação e reprovação) e movimento (abandono, transferência, falecimento) escolar dos alunos dos ensinos Fundamental e Médio, junto com outras avaliações do Inep (Saeb e Prova Brasil), são utilizados para o cálculo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) da escola, indicador que serve de referência para as metas do Plano Nacional da Educação (PNE) do Ministério da Educação (MEC).

Há, também, outro instrumento de coleta de dados no qual a direção escolar é responsável por alimentar os dados: o Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle (Simec)<sup>1</sup>, que é um portal operacional e de gestão do MEC que trata do orçamento e monitoramento das propostas *on-line* do governo federal na área da educação. A inserção de dados nesse sistema é essencial, pois a partir deles é que são enviadas verbas para os Estados fazerem adequações prediais, com relação à acessibilidade das instituições de ensino, e realizarem formação continuada dos profissionais da educação.

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://simec.mec.gov.br/>>.

## 2.3 REGISTROS DOS FUNCIONÁRIOS

Caso a escola ainda não tenha o registro dos funcionários, é preciso criar uma pasta individual de seus funcionários – equipe pedagógica, docentes e agentes educacionais – na qual, além de uma ficha com informações pessoais, cópias de comprovantes de escolaridade, arquivam-se as folhas de ponto, atestados médicos e outros documentos relevantes. ▶

Com relação ao controle das folhas de ponto, deve-se manter a fidedignidade das informações. A direção ou o secretário escolar deve registrar faltas ou observações nas folhas de ponto, quer seja de atraso ou abono de faltas (com atestados).

Nesse sentido, cabe à direção escolar definir horário e escalas de trabalho da equipe docente e de agentes educacionais de modo a atender às necessidades da instituição. Cabe à direção, ainda, realizar a divisão dos trabalhos entre os agentes educacionais II, para as áreas de administração escolar e operação de multimeios escolares; e os agentes educacionais I, nas áreas de manutenção de infraestrutura escolar e preservação do meio ambiente, alimentação escolar e interação com o educando. O anexo 1 da Resolução n.º 4008/12 trata do porte das escolas e apresenta uma ideia de como distribuir as funções dos agentes educacionais I e II (Ver anexo 2 desta unidade). ▶

É importante ressaltar que a equipe de direção deve manter atualizado o registro do quadro de funcionários da escola e, sempre que necessário, enviar para o NRE o suprimento e/ou cancelamento de demanda de agentes educacionais e professores da instituição, para a atualização do Sistema de Administração do Estado (SAE), garantindo, assim, a emissão da folha de pagamento dos funcionários.

## 2.4 A INFRAESTRUTURA ESCOLAR: ALIMENTAÇÃO ESCOLAR, RECURSOS FINANCEIROS, PATRIMÔNIO DA ESCOLA E CONSERVAÇÃO DE ESPAÇOS

Com relação à alimentação dos estudantes, a direção escolar deve supervisionar tanto o preparo da merenda escolar quanto o cumprimento das normas estabelecidas na legislação vigente relativa às exigências sanitárias e aos padrões de qualidade nutricional da merenda escolar e da cantina comercial,

### Importante!



As pastas individuais, quer seja de alunos ou de funcionários, devem ser de acesso restrito à direção, à equipe pedagógica, ao secretário escolar e aos agentes educacionais que atuam na secretaria da escola.



Confira a Resolução n.º 4.534/2011, de 31 de outubro de 2011, disponível em: <<http://goo.gl/YTgk8e>>, e a Resolução n.º 4.008, de 24 de agosto de 2012, disponível em: <<http://goo.gl/Rpk27K>>, que tratam das adequações das instituições escolares da rede estadual pública da Educação Básica do estado do Paraná, na organização do ensino, gestão de espaço e distribuição de recursos humanos. Nelas você encontrará as bases para a estipulação do porte na sua escola.

## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS



Para maiores informações e sugestões para a alimentação escolar e ideias de ações para a Educação Alimentar e Nutricional de sua escola, inscreva-se no módulo 2 Gestão da Infraestrutura: Alimentação Escolar do Programa Gestão em Foco, disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1615>

O Fundo Rotativo é oriundo de programas descentralizados de recursos financeiros desenvolvidos pela Secretaria de Estado da Educação do Paraná (Seed-PR) ao longo dos anos. Ele objetiva a manutenção e outras despesas relacionadas com a atividade educacional.

Para maiores informações, acesse: <http://goo.gl/eRzZLF>

#### Anotações

cooperando com o cumprimento das orientações técnicas de vigilância sanitária e epidemiológica, bem como com as orientações da Seed-PR a respeito da Educação Alimentar e Nutricional dos alunos. ◀

Nesse sentido, uma orientação importante a toda a comunidade escolar é a de evitar a visita à cozinha da escola. Caso seja necessário, os visitantes devem colocar uma touca para não ocorrer a contaminação de alimentos.

No Brasil, a alimentação escolar é regida pelo [Programa Nacional de Alimentação Escolar \(PNAE\)](#), que é um programa federal mantido e implantado pelo Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação (FNDE). Além do PNAE, há outros programas federais:

- [Biblioteca da Escola](#)
- [Brasil Profissionalizado](#)
- [Formação pela Escola](#)
- [Livro Didático](#)
- [Plano de Ações Articuladas](#)
- [Programa Nacional de Tecnologia Educacional](#)
- [Transporte Escolar](#)
- [Dinheiro Direto na Escola](#)

Quanto a esses e outros programas e projetos dos governos federal e estadual, a atribuição do diretor e do diretor auxiliar é assegurar o seu cumprimento na escola.

Quanto às questões financeiras da escola, há duas ações que não podem faltar: o planejamento e a transparência na prestação de contas. Nesse sentido, a direção escolar deve prestar contas ao Governo Federal, à Seed-PR e à comunidade escolar dos recursos recebidos, e planejar os gastos, conforme as normas dos programas Dinheiro Direto na Escola (recursos federais) e Fundo Rotativo (recursos estaduais). ◀

É de suma importância que a direção escolar e sua equipe de pedagogos, docentes e agentes educacionais planejem os gastos da escola para que possam ser aprovados pelo Conselho Escolar. A aprovação deve ser registrada em ata de reunião e, após, esse planejamento, a prestação de contas dos bens adquiridos deve ser exposta em local público e de circulação da comunidade escolar.

## *“Enquanto isso, na escola...”*

### Situação:

O diretor de uma escola é considerado por sua equipe um bom gestor das questões financeiras. Isso porque, em vez de elaborar sozinho o planejamento do uso dos recursos que a escola recebe, estimula os representantes de cada setor a promoverem reuniões setoriais a fim de indicarem os materiais e produtos necessários para o bom andamento da escola.

Assim, a reunião do Conselho Escolar, que nesta escola seria apenas para aprovação do planejamento dos gastos, torna-se um momento de efetivo planejamento, elaborado coletivamente, visto que cada participante apresenta as reivindicações da categoria que representa e, dessa forma, toda a equipe participa da decisão do que a escola precisa adquirir.

**Como elaborar o planejamento de gasto dos recursos enviados pela escola? Como organizar a participação do coletivo escolar, conforme prevê a legislação vigente?**

### Reflexão:

O planejamento dos itens que serão adquiridos pela escola faz parte da atribuição do diretor. Como está previsto na legislação, é essencial a participação da comunidade escolar e a aprovação do Conselho Escolar quanto às aquisições. Nesse sentido, indicamos a criação de grupos de trabalho e estudos - com integrantes de todos os segmentos da comunidade escolar - ou comissões encarregadas de estudar e propor alternativas para atender os problemas pedagógico-administrativos no âmbito escolar. Outra possibilidade é levar o tema diretamente para ser discutido junto ao Conselho Escolar, o qual é composto por representantes de todos os segmentos, e elaborar o planejamento coletivamente.



## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS



Confira alguns *links* relacionados à gestão financeira, como certidões e guias, que podem ser úteis no processo de prestação de contas: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=170>

Confira as orientações para manutenção e conservação predial no Caderno de Orientações para a Preservação dos Prédios Escolares, disponível em: <http://goo.gl/wG3v6o>



Para maiores informações e sugestões sobre como gerir os recursos financeiros da escola, inscreva-se ou acesse os materiais do módulo 3 - Gestão de Recursos Financeiros do Programa Gestão em Foco, disponível em <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1616>

Após esse processo de planejamento, aquisição e divulgação do planejamento e das aquisições junto à comunidade escolar, faz-se necessário prestar contas desses à Seed-PR. Dessa forma, a direção escolar cumprirá mais uma de suas atribuições que é garantir o fluxo de informações dentro de sua instituição com os órgãos da administração estadual. ◀

Durante a gestão, é possível que a direção precise adquirir ou baixar bens móveis ou equipamentos da sua instituição. Pode ser também que a escola receba mobiliário ou equipamentos da Seed-PR ou do Governo Federal, como carteiras, mesas, cadeiras, computadores, impressoras comuns ou braille, materiais didáticos (livros, kits para laboratórios, etc.). É importante lembrar que esses bens fazem parte do patrimônio público da escola. Como se constituem em patrimônio público, devem ser efetivamente utilizados pela comunidade escolar.

Dessa forma, assim que esses bens cheguem na escola, faz-se necessário orientar o agente educacional, designado pela direção escolar, a registrar o bem e encaminhá-lo para o segmento que fará uso. Nesse sentido, outra atribuição do diretor e do diretor auxiliar, a partir do ato da posse, é a responsabilidade pelo patrimônio público escolar.

É preciso orientar a comunidade escolar a zelar pelo patrimônio público. Para essa tarefa, recomenda-se que a direção escolar conte com o auxílio de sua equipe pedagógica. Além disso, antes de concluir seu mandato, a direção deve agilizar a elaboração do documento com o patrimônio que deixará para a próxima gestão, por meio da elaboração de uma lista.

Com relação aos espaços escolares, faz parte das atribuições do diretor e do diretor auxiliar o cuidado com a manutenção e conservação. É preciso viabilizar e disponibilizar salas adequadas para a biblioteca, para o desenvolvimento de atividades nos laboratórios (ciências, química, física e informática), bem como zelar pelas salas de aula e demais espaços administrativos ou pedagógicos. ◀

Também cabe à direção escolar disponibilizar espaço físico adequado para a oferta de Serviços e Apoios Pedagógicos Especializados, nas diferentes áreas da Educação Especial, bem como para a oferta de ampliação da jornada desenvolvidas pelas atividades complementares curriculares de contraturno e pelo ensino extracurricular plurilinguístico da Língua Estrangeira Moderna, pelo Centro de Línguas Estrangeiras Modernas (Celem).

Com relação à manutenção predial, é necessário que a direção oriente a comunidade escolar a avisá-la (ou avisar o agente educacional responsável) sempre

## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS

# GESTÃO EM FOCO

que alguém verificar a necessidade de reparos. Assim, o diretor e o diretor auxiliar desenvolverão um relacionamento cooperativo de trabalho com os professores, alunos, pais e com os demais segmentos da comunidade escolar.

É importante lembrar que o diretor e o diretor auxiliar são os articuladores dos processos de integração da escola com a comunidade. O auxílio para algum reparo ou conservação de que a escola necessita pode vir dessa boa integração. Assim, será possível garantir à comunidade escolar um lugar seguro para aprender e conviver.

Com relação às pequenas reformas e aos reparos necessários, como instalação elétrica e hidráulica ou limpeza de caixa d'água, por exemplo, a direção pode realizá-las utilizando a **Cota Normal Serviço do Fundo Rotativo**. No entanto, se a reforma gerar modificações significativas na escola, é importante lembrar que é responsabilidade da direção encaminhar ao NRE as propostas de modificações no ambiente escolar, solicitando a **Cota Extra do Fundo Rotativo**, sempre que necessário. Antes de encaminhar ao NRE, a proposta deve ser aprovada pelo Conselho Escolar e devidamente registrada em ata.

Por fim, é importante lembrar que toda solicitação da direção escolar deve ser protocolada junto ao NRE.

### 3 SÍNTESE DA UNIDADE

Nesta unidade foram estudados os seguintes temas:

- **Gestão pública e gestão escolar:** o papel da direção na gestão de uma escola pública exigirá, além do perfil esperado para um gestor público, o planejamento, a organização, o monitoramento e a prestação de contas não somente das questões administrativas, mas principalmente das pedagógicas.
- **Modelos de gestão escolar:** os modelos de gestão escolar são técnico-científica (científico-racional), autogestionária, interpretativa e democrático-participativa. Resumidamente, pode-se dizer que enquanto a concepção técnico-científica privilegia uma visão burocrática, na qual as decisões são tomadas de cima para baixo, as gestões democrático-participativa, interpretativa e a autogestionária têm em comum a oposição às “formas de dominação e subordinação dos indivíduos” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 448).



Patrimônio escolar é o conjunto de bens móveis e imóveis que formam a parte física da escola. Todo material que está na escola deve ter um número de identificação, e este número é chamado de “Patrimônio”.

Confira outras informações sobre o patrimônio no link: <http://goo.gl/6QaNSy>

Assista também à animação Gestão em Foco - Patrimônio Escolar: <https://goo.gl/quHZ9b>

Esta unidade trabalhou apenas alguns tópicos importantes a serem observados na gestão das questões administrativas da escola. Em cada um deles há muitas especificidades e detalhes que precisam de um maior aprofundamento. Nesse sentido, para maiores informações e orientações sobre como realizar a gestão administrativa, inscreva-se nos módulos do curso Gestão em Foco relacionados à gestão administrativa a serem ofertados no decorrer de sua gestão.

## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS



#### Sugestão de Leitura

O que revela o espaço escolar? Um livro para diretores de escola.

Disponível em:

<http://goo.gl/c01U9P>

Esta obra trata de questões para melhorar o ambiente escolar e as condições de aprendizagem. Muitas vezes a infraestrutura física da escola é deixada de lado. No entanto, é um dos principais aspectos a ser considerado, já que o espaço é um importante facilitador para o processo de aprendizagem.

O objetivo da publicação é contribuir com a gestão escolar, apresentando, de forma prática, diversas sugestões para a realização de inovações na infraestrutura escolar com baixo custo, a partir do envolvimento de funcionários, professores, alunos e pais.

- **Diretor escolar como o responsável legal pela instituição de ensino:** os diretores devem cumprir e fazer a comunidade escolar cumprir a legislação em vigor.
- **Questões administrativas a serviço do pedagógico:** é necessário que o gestor tenha a visão do todo e perceba como as questões administrativas devem ser integradas ao pedagógico. Para auxiliar na visão do todo, o diretor deve contar sempre com o auxílio dos demais integrantes da equipe gestora, que são: o diretor auxiliar e equipe pedagógica.
- **Vida legal da instituição:**
  - O diretor e o diretor auxiliar devem estar atentos aos prazos de vencimento da **Renovação de Autorização de Funcionamento** e **Renovação de Reconhecimento de Curso**. Solicitar renovação 180 dias antes dos atos expirarem.
  - **Calendário Escolar:** deve ser elaborado em conjunto com a equipe pedagógica e seguir as orientações das Instruções Normativas encaminhadas ao final do ano letivo corrente. Após homologado pelo NRE, o calendário não deve sofrer alterações.
  - **Horas-aula e horas-atividade:** a direção e a equipe pedagógica elaboram o quadro de horas-aula e horas-atividade, assegurando e acompanhando seu cumprimento. É importante salientar que ambos os horários devem ser divulgados amplamente para a comunidade escolar.
- **Registros dos estudantes:**
  - **Deferimento da matrícula dos alunos:** assinar o deferimento significa que a direção atesta que todos os documentos necessários para a matrícula (quer seja inicial ou transferência) foram entregues. Dessa forma, antes de assinar, é necessário verificar essa informação junto ao secretário escolar para que seja cobrado dos responsáveis os documentos que estiverem faltando. Também é preciso verificar se informações importantes sobre os alunos, como defasagens, deficiências, problemas de saúde, problemas alimentares, entre outros, foram repassadas para que a direção, com a equipe pedagógica, tomem as devidas providências.
  - **Livro Ata:** registrar em livro Ata todas as reuniões com pais, quer seja individuais ou coletivas, ou orientações realizadas junto aos alunos, especialmente nos casos de indisciplina ou problemas de rendimento escolar.

- **Sistema Estadual de Registro Escolar (Sere):** seu objetivo principal é o de racionalizar as atividades burocráticas da secretaria da escola. Atualmente é composto pelo Sistema Escola Web, Sistema Seja e um Banco de Dados Central que armazena os dados gerados pelas escolas. É necessário orientar o secretário escolar a manter os dados do Sere atualizados.
- **Registros dos funcionários:** caso a escola ainda não tenha, criar uma pasta individual de seus funcionários – equipe pedagógica, docente e agentes educacionais – na qual, além de uma ficha com informações pessoais, cópias de comprovantes de escolaridade, arquiva-se a folha de ponto, atestados médicos e outros documentos relevantes.
  - **Folha de ponto:** é muito importante manter a fidedignidade das informações. A direção ou o secretário escolar deve registrar faltas ou observações na folha de ponto, como atraso ou abono de faltas (com atestados).
  - **Suprimento e cancelamento:** é responsabilidade da direção escolar manter atualizado o registro do quadro de funcionários da escola e, sempre que necessário, enviar o suprimento e/ou cancelamento de professores e agentes educacionais, observando as instruções emanadas da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (Seed-PR).
  - **Divisão de funções:** a direção deve realizar a divisão dos trabalhos entre os Agentes Educacionais II, para as áreas de administração escolar e operação de multimeios escolares, e os Agentes Educacionais I, para as áreas de manutenção de infraestrutura escolar e preservação do meio ambiente, alimentação escolar e interação com o educando.
- **Programas do governo federal e estadual:** a direção deve assegurar o cumprimento dos programas do FNDE e outros programas e projetos dos governos federal e estadual na escola. Os programas do FNDE são: Programa de Alimentação Escolar, Biblioteca da Escola, Brasil Profissionalizado, Formação pela Escola, Livro Didático, Plano de Ações Articuladas, Programa Nacional de Tecnologia Educacional (ProInfo), Transporte Escolar e Dinheiro Direto na Escola.
- **A infraestrutura escolar - questões financeiras:** deve-se primar pelo planejamento dos gastos e a pela transparência na prestação de contas para o governo e para a comunidade escolar, conforme as normas dos programas Dinheiro Direto na Escola (recursos federais) e Fundo Rotativo (recursos estaduais).
- **A infraestrutura escolar - patrimônio público:** caso a direção necessite adquirir e baixar bens móveis ou equipamentos da sua instituição ou receba mobiliário ou equipamentos da Seed-PR, será necessário registrar o bem e encaminhá-lo para o segmento que fará uso. Isso porque esses itens fazem parte do patrimônio público. Nesse sentido, é importante orientar a comunidade escolar a zelar por esses bens.

## UNIDADE 3

O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO:  
QUESTÕES ADMINISTRATIVAS

- **A infraestrutura escolar - conservação de espaços:** faz parte das atribuições do diretor e do diretor auxiliar o cuidado com a manutenção e conservação dos espaços escolares. É preciso viabilizar e disponibilizar salas adequadas para a biblioteca, para o desenvolvimento de atividades nos laboratórios (ciências, química, física e informática), bem como zelar pelas salas de aula e demais espaços, quer sejam administrativos ou pedagógicos.
  - **Pequenas reformas e reparos** - caso estejam relacionadas a serviços de instalação elétrica e hidráulica ou limpeza de caixa d'água, por exemplo, a direção pode realizá-las, utilizando a **Cota Normal Serviço** do Fundo Rotativo.
  - **Modificações significativas no prédio** - encaminhar ao NRE as propostas de modificações no ambiente escolar, aprovada pelo Conselho Escolar e devidamente registrada em ata, solicitando a **Cota Extra** do Fundo Rotativo.

## 4 REFERÊNCIAS CONSULTADAS

CABRAL NETO, A.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão escolar em instituições de Ensino Médio: entre a gestão democrática e gerencial. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, vol. 32, n. 116, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302011000300008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302011000300008)>. Acesso em: 27 mar. 2013.

FERNANDES, E. M. S.; MULLER, J. A. Função do gestor na escola pública. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**. v. 3, n. 9, 2006.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod\\_resource/content/1/dimensoes\\_livro.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf)>. Acesso em: 18 dez. 2015.

MEDEIROS, A. M. S. de. Democratização e mudanças práticas na gestão escolar. **Revista Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 17, n. 32, 2011. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/3994/3370>>. Acesso em: 14 jan. 2016.

PARANÁ. Departamento Estadual de Arquivo Público. **Manual de Comunicação Escrita Oficial do Estado do Paraná**. Escola de Governo do Paraná. 3. ed. atual. Curitiba: Departamento de Imprensa Oficial do Estado, 2014. Disponível em: <[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/2014/pp\\_manual\\_imprensa.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/2014/pp_manual_imprensa.pdf)>. Acesso em: 23 mar. 2016.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Departamento de Legislação Escolar. **Fundamentação Legal para a Elaboração do Regimento Escolar da Educação Básica**. Curitiba, 2017. Disponível em: <[http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/File/Manuais/manual\\_regimento2017.pdf](http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/File/Manuais/manual_regimento2017.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2017.

## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS



ROCHA, E. C.; CARNIELETTO, I.; PEIXE, B. C. S. A distância entre a formação inicial e a formação de um candidato a gestor escolar e o que se exige dele no efetivo exercício da função - uma proposta de formação para gestores escolares da rede pública estadual do Paraná. In: PEIXE, B. C. S. et al. (Org.). **Formulação e Gestão de Políticas Públicas no Paraná: reflexões, experiências e contribuições**. Curitiba: Editora Progressiva, vol. 1, 2008. Disponível em: <[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/formulacao\\_e\\_gestao\\_de\\_politicas\\_publicas\\_no\\_parana/volume\\_1/volume\\_1.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/formulacao_e_gestao_de_politicas_publicas_no_parana/volume_1/volume_1.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2016.

SILVA, E. C. C. da. **O gestor entre as dimensões administrativa e pedagógica: um estudo sobre a organização do trabalho escolar**. Mossoró, RN, 2013.

## UNIDADE 3

### O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES ADMINISTRATIVAS

#### ANEXO I Modelo de Ata



(Nome do órgão público que emite o documento)

#### ATA DA 1.ª REUNIÃO DE REESTRUTURAÇÃO DO MANUAL DE REDAÇÃO OFICIAL DO ESTADO DO PARANÁ

Aos vinte e seis dias do mês de junho de dois mil e doze, das nove às onze horas, na Rua Máximo João Kopp, 274 – Bloco 6 – sala 4, realizou-se a primeira reunião para tratar dos assuntos pertinentes à reestruturação do Manual de Redação Oficial do Estado do Paraná, editado em 2005. Foi aberta a reunião com a apresentação dos membros da comissão, devidamente qualificados abaixo. A sessão foi presidida pela servidora ..... e secretariada pela servidora ..... Houve comentários gerais relativos aos itens que deveriam constar do Manual, os pontos positivos e negativos da edição de 2005, o que deveria continuar e o que deveria ser aperfeiçoado. Resaltou-se a utilidade do documento e que ele deve ser apresentado ao leitor de forma prática e fácil. Questões de conteúdo e forma foram discutidas. Comentou-se sobre a inadequação das “dicas”, que estão contraditórias e repetitivas, e destacou-se a necessidade de mais modelos de textos oficiais, o que no manual de 2005 não aparece. As normas da ABNT foram citadas como importantes para constar na bibliografia do novo manual. A padronização da forma, colocação da logo do Estado e sua posição correta no papel também foram citadas como importantes. Ficou definido um sumário prévio, com base no Manual anterior, para início dos trabalhos, e foram definidas as atribuições para cada um dos membros. Para facilitar a interação entre os membros da comissão e o trabalho coletivo, ficou decidida a criação de um espaço virtual para o desenvolvimento do trabalho. A ferramenta escolhida foi o Google Docs. Nada mais havendo a tratar, deu-se por encerrada a reunião e eu, ....., lavrei a presente ata, que vai assinada por mim e pelos demais presentes.

Nome

Órgão de representação

Nome

Órgão de representação

Nome

Órgão de representação

Nome

Órgão de representação

ANEXO II  
Distribuição das funções dos agentes educacionais I e II:

ANEXO I DA RESOLUÇÃO N.º 4008/2012 - GS/SEED

	FUNÇÃO	TURNOS	DEMANDA INICIAL	DEMANDA TOTAL		
	DIREÇÃO DIRETOR(a) E DIRETOR(a) AUXILIAR (máximo de 100 horas por unidade)	1 TURNO	20 horas diretor(a)	Escolas com número superior a 500 matrículas efetivas, acrescer: 20 horas diretor(a) auxiliar		
		2 TURNOS	40 horas diretor(a)	Escolas com número superior a 500 matrículas efetivas, no turno, acrescer no turno que ocorrer: 20 horas diretor(a) auxiliar		
				OU		
				Escolas com número total de matrículas efetivas entre 750 e 1000, acrescer: 20 horas diretor(a) auxiliar		
		3 TURNOS	60 horas de Direção (40 horas de diretor(a) e 20 horas de diretor(a) auxiliar)	Escolas com número total de matrículas efetivas entre 1001 e 1500, acrescer: 20 horas diretor(a) auxiliar		
				OU		
				Escolas com número total de matrículas efetivas superior a 1500, acrescer: 40 horas diretor(a) auxiliar		
				OU		
				Escolas com número superior a 500 matrículas efetivas, no turno, acrescer no turno que ocorrer: 20 horas diretor(a) auxiliar		
		Observação 1: Escolas com 3 turnos, em que o número total de matrículas efetivas é inferior a 500, terão no máximo 40 horas de direção.				
		AGENTE EDUCACIONAL II	SECRETÁRIO(a)	1 TURNO	40 horas	-
				2 TURNOS	40 horas	-
3 TURNOS	40 horas			-		
AGENTE DE BIBLIOTECA	1 TURNO		40 horas	-		
	2 TURNOS		40 horas	-		
	3 TURNOS		60 horas	-		
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1 TURNO		20 horas, se total de matrículas efetivas for superior a 150	A partir de 150 matrículas efetivas, acrescer:	20 horas a cada outras 150 matrículas efetivas no turno	
	2 TURNOS		20 horas por turno	A partir de 150 matrículas efetivas por turno, acrescer no turno:	20 horas a cada outras 150 matrículas efetivas no turno	
	3 TURNOS		20 horas por turno	A partir de 150 matrículas efetivas por turno, acrescer no turno:	20 horas a cada outras 150 matrículas efetivas no turno	
PEDAGOGO(a)	1 TURNO	20 horas	A partir de 150 matrículas efetivas, acrescer:	20 horas a cada outras 150 matrículas efetivas		
	2 TURNOS	20 horas por turno	A partir de 150 matrículas efetivas por turno, acrescer no turno:	20 horas a cada outras 150 matrículas efetivas no turno		
	3 TURNOS	20 horas por turno	A partir de 150 matrículas efetivas por turno, acrescer no turno:	20 horas a cada outras 150 matrículas efetivas no turno		
AGENTE EDUCACIONAL I	INTERAÇÃO COM O EDUCANDO Inspetor(a)	1 TURNO	20 horas	A partir de 150 matrículas efetivas, incluindo os alunos em atividades complementares de contraturno, acrescer: 20 horas a cada outras 150 matrículas efetivas		
		2 TURNOS	20 horas por turno	A partir de 150 matrículas efetivas, incluindo os alunos em atividades complementares de contraturno, acrescer no turno: 20 horas a cada outras 150 matrículas efetivas no turno		
		3 TURNOS	20 horas por turno	A partir de 150 matrículas efetivas, incluindo os alunos em atividades complementares de contraturno, acrescer no turno: 20 horas a cada outras 150 matrículas efetivas no turno		
	Observação: Escolas com área livre superior a 3.000m2 somam mais 20 horas					
	INFRAESTRUTURA ESCOLAR Serviços Gerais	1 TURNO	20 horas	A partir de 150 matrículas efetivas, incluindo os alunos em atividades complementares de contraturno, acrescer: 20 horas a cada outras 150 matrículas efetivas		
		2 TURNOS	20 horas por turno	A partir de 150 matrículas efetivas, incluindo os alunos em atividades complementares de contraturno, acrescer no turno: 20 horas a cada outras 150 matrículas efetivas no turno		
		3 TURNOS	20 horas por turno	A partir de 150 matrículas efetivas, incluindo os alunos em atividades complementares de contraturno, acrescer no turno: 20 horas a cada outras 150 matrículas efetivas no turno		
	Observação: Escolas com área livre superior a 3.000m2 somam mais 20 horas					
	ALIMENTAÇÃO ESCOLAR Merendeiro(a)	1 TURNO	20 horas	A partir de 150 alunos inscritos no Programa de Merenda, acrescer: 20 horas a cada outros 150 alunos inscritos no Programa		
		2 TURNOS	20 horas por turno	A partir de 150 alunos inscritos no Programa de Merenda, acrescer no turno: 20 horas a cada outros 150 alunos inscritos no Programa, por turno		
3 TURNOS		20 horas por turno	A partir de 150 alunos inscritos no Programa de Merenda, acrescer no turno: 20 horas a cada outros 150 alunos inscritos no Programa, por turno			

Observações: O Sistema que calcula a demanda aproxima a carga horária, considerando as especificidades das funções. Escolas que excepcionalmente funcionam em turno intermediário, terão suas demandas autorizadas no início do ano letivo mediante análise da SEED. Entende-se por área livre: área de circulação externa, tais como: calçadas, pátio, quadra esportiva e jardim.



**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



**GESTÃO  
EM FOCO**