

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: HISTÓRIA E HISTORIOGRAFIA**

**A IMPLANTAÇÃO DA META 19 DO PLANO MUNICIPAL DE
EDUCAÇÃO NAS ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL DO
MUNICÍPIO DE ASTORGA-PR: UMA NARRATIVA DOS GESTORES
ESCOLARES (PERÍODO DE 2004 A 2015)**

ADRIANA STOPPOCK SILVA

**MARINGÁ
2021**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: HISTÓRIA E HISTORIOGRAFIA**

**A IMPLANTAÇÃO DA META 19 DO PLANO MUNICIPAL DE
EDUCAÇÃO NAS ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL DO
MUNICÍPIO DE ASTORGA-PR: UMA NARRATIVA DOS GESTORES
ESCOLARES (PERÍODO DE 2004 A 2015)**

Dissertação apresentada por ADRIANA STOPPOCK SILVA, ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Maringá, como um dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Linha de Pesquisa: História e Historiografia

Área de Concentração: EDUCAÇÃO.

Orientadora:

Prof^a. Dra.: EDNÉIA REGINA ROSSI.

MARINGÁ
2021

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

S586i

Silva, Adriana Stoppock

A implantação da meta 19 do plano municipal de educação nas escolas de ensino fundamental do município de Astorga-PR : uma narrativa dos gestores escolares (período de 2004 à 2015) / Adriana Stoppock Silva. -- Maringá, PR, 2021.
170 f.: il. color., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Ednéia Regina Rossi.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Departamento de Fundamentos da Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2021.

1. Gestão democrática. 2. História da educação - Astorga (PR). 3. Cultura escolar. 4. Apropriação do Plano Municipal. I. Rossi, Ednéia Regina, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Departamento de Fundamentos da Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação. III. Título.

CDD 23.ed. 370.981

ADRIANA STOPPOCK SILVA

A IMPLANTAÇÃO DA META 19 DO PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO NAS ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL DO MUNICÍPIO DE ASTORGA-PR: UMA NARRATIVA DOS GESTORES ESCOLARES (PERÍODO DE 2004 A 2015)

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra.: Ednéia Regina Rossi – UEM

Prof^a. Dra.: Tânia da Costa Fernandes – UEL - Londrina

Prof^a. Dra.: Patrícia Rodrigues da Silva – UEM – Maringá.

Prof^a. Dra.: Elisângela Alves dos Reis – UNIPAR- Paranavaí.
(Suplente)

Prof^a. Dra.: Laís Pacífico Martineli – UEM – Maringá.
(Suplente)

Data da Aprovação: 29/09/2021.

Dedico essa dissertação a todos os professores que fizeram parte da minha vida acadêmica, em especial à minha mãe, professora Hilda que me ensinou desde a tenra idade a amar a educação e ser a pessoa que eu sou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ser minha fonte de força, equilíbrio e fé.

À minha orientadora professora Dra. Ednéia Regina Rossi, responsável pela minha formação como pesquisadora, por ter acreditado e confiado em mim durante todos os caminhos que partilhamos juntas. Sou grata por tudo que me ensinou, por todo o respeito e amor recebido. Ela se destaca por sua força, profissionalismo, competência, dedicação, responsabilidade e alegria.

Ao meu amado esposo Airton, que sempre me apoiou, me incentivou em todos os sentidos. Agradeço pela parceria, confiança, suporte, sacrifícios, amor, mas, acima de tudo, por me compreender.

Aos meus pais, Wendolino e Hilda, pelo mais puro e sincero amor. Sou grata pela vida que me deram, por toda a dedicação para que eu pudesse ser quem sou, pelos ensinamentos e por todo o incentivo.

A minha irmã, Viviane e ao meu cunhado Eliabini, por todo o apoio, amor e presença na minha vida.

Ao Programa de Pós-Graduação em Educação/UEM, e aos Professores do Programa responsável pela minha formação strictu sensu. .

Ao Hugo, secretário do Programa de Pós-Graduação em Educação/UEM, por todo o atendimento ofertado.

Ao Grupo de Pesquisa HEDUCULTES, agradeço por todas as discussões, reflexões, sou grata a todos os colegas do grupo por todas as contribuições, ensinamentos e amizade.

À banca de qualificação, por todas as contribuições que foram essenciais para a melhoria das discussões, pela disponibilidade em dedicar a atenção a esta dissertação e por todo o carinho recebido.

Agradeço as minhas amigas Dayane, Joyce e Roseli por me fortalecerem sempre.

As minhas colegas de trabalho, Neuza Maria Julião Fortunato e aos gestores das escolas municipais, por todas as contribuições e por todo o carinho recebido.

Gratidão.

Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas (Antoine de Saint-Exupéry).

SILVA, Adriana Stoppock. **A IMPLANTAÇÃO DA META 19 DO PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO NAS ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL DO MUNICÍPIO DE ASTORGA-PR: UMA NARRATIVA DOS GESTORES ESCOLARES (PERÍODO DE 2004 Á 2015)**.169.f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Maringá. Orientadora: Prof^a. Dra.:Ednéia Regina Rossi. Maringá, 2021.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar a implementação das metas de gestão democrática do Plano Estadual e Municipal de Educação nas escolas de Ensino Fundamental do município de Astorga-Pr. As fontes utilizadas foram: o Plano Estadual de Educação do Estado do Paraná, o Plano Municipal de Educação da cidade de Astorga, os Regimentos das escolas de Ensino Fundamental I e II, as Atas do Conselho Municipal de Educação no período em que o PME estava sendo formulado, o Plano de Carreira para os profissionais do magistério do município de Astorga, bem como entrevistas realizadas com as gestoras das escolas municipais e com a diretora do departamento municipal de educação, no período correspondente entre 2004 a 2015. A questão problematizadora que orientou o desenvolvimento desta dissertação foi de que forma os diretores das escolas de ensino fundamental da cidade de Astorga, receberam e compreenderam, bem como materializaram as metas de gestão democrática idealizadas no Plano Estadual e Municipal de Educação? Como metodologia de pesquisa, adotou-se a análise de conteúdo proposto por Laurence Bardin (2016), segundo pressupostos da História Cultural, na perspectiva da História do tempo presente. Apropriou-se do pressuposto teórico Michel de Certeau (1994) ao conceituar táticas e estratégias verificando as relações de comparação e correlação com o objetivo da pesquisa. Os resultados obtidos por meio da análise dos documentos e entrevistas semiestruturada possibilitaram inferir que as gestoras fazem uso de algumas estratégias da meta 19 do PME em sua prática escolar, porém encontram dificuldades e desafios a serem alcançados.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Implantação da meta 19 do Plano Municipal de Educação; História da Educação do tempo presente; Astorga-Paraná; Cultura escolar: Apropriação do Plano Municipal.

SILVA, Adriana Stoppock. **THE IMPLANTATION THE GOAL 19 OF THE MUNICIPAL EDUCATION PLAN IN ELEMENTARY SCHOOLS OF THE CITY OF ASTORGA-PR: A NARRATIVE OF SCHOOL MANAGERS (PERIOD FROM 2004 TO 2015)**. 169.p. Dissertation (Masters in Education)– State University of Maringá. Advisor: Professor. Dr.: Ednéia Regina Rossi. Maringá, 2021.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the democratic management goals of the State and Municipal Education Plan in Elementary Schools in the city of Astorga-Pr. The sources used were: the State Education Plan of the State of Paraná, the Municipal Education Plan of the city of Astorga, the Regiments of Elementary Schools I and II, the Minutes of the Municipal Council of Education during the period in which the MEP was being formulated, the Career Plan for teaching professionals in the city of Astorga, as well as interviews carried out with municipal school principals and with the director of the municipal education department, in the corresponding period between 2004 and 2015. The problematizing question that guided the development of this dissertation was how did the principals of elementary schools in the city of Astorga receive and understand, as well as materialize the goals of democratic management idealized in the State and Municipal Education Plan? As a research methodology, the content analysis proposed by Laurence Bardin (2016) was adopted, according to the assumptions of Cultural History, in the perspective of the History of the present time. It appropriated the theoretical assumption of Michel de Certeau (1994) when conceptualizing tactics and strategies, verifying the comparison and correlation relations with the research objective. The results obtained through the analysis of documents and semi-structured interviews made it possible to infer that the principals make use of some strategies of the MEP's 19 goal in their school practice, however they face difficulties and challenges to be achieved.

Keywords: Democratic Management; Implementation of Goal 19 of the Municipal Education Plan; History of Education of the present Time; Astorga-Paraná; School Culture: appropriation of the Municipal Plan.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AEE	-	Atendimento Educacional Especializado.
AL/PR	-	Comissões de Educação da Assembleia Legislativa do Paraná.
APE	-	Assessoria de políticas Educacionais.
APM	-	Associação de Pais e Mestres.
APMF	-	Associação de Pais, Mestres e Funcionários.
APP	-	Associação dos professores do Paraná.
CAPES	-	Coordenação de Aperfeiçoamento de pessoal de Nível Superior.
CEE	-	Conselho Estadual de Educação.
CF	-	Constituição Federal.
CG PEE-PR	-	Coordenação geral do Plano de Educação do Paraná.
CMC/CTBA	-	Câmara Municipal de Curitiba.
CNE	-	Conselho Nacional de Educação.
CONAE	-	Conferência Nacional de Educação.
CONAE	-	Conferência Nacional de Educação.
CONED	-	Congresso Nacional de Educação.
FAAST	-	Faculdade Astorga.
FNDE	-	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.
FNDEP	-	Fórum Nacional em Defesa a Escola Pública.
FNDEP	-	Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa.
FNE	-	Fórum Nacional de Educação.
FUNDEB	-	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação.
GT	-	Grupo de Trabalho.
INEP	-	Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.
IPARDES	-	Instituto Paranaense de desenvolvimento Econômico e Social.
LDBN	-	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
LDO	-	Lei de Diretrizes Orçamentárias.
LO	-	Leis Orçamentárias.
LOA	-	Lei Orçamentária Anual.
MEC	-	Ministério da Educação.
MP	-	Ministério Público.

NRE	-	Núcleo Regional de Educação.
PDDE	-	Programa Dinheiro Direto na Escola.
PDE	-	Plano de Desenvolvimento da Educação.
PDT	-	Partido Democrático Trabalhista.
PEE	-	Plano Estadual de Ensino.
PMDB	-	Partido do Movimento Democrático Brasileiro.
PME	-	Plano Municipal de Educação.
PMEA	-	Plano Municipal de Educação de Astorga.
PNE	-	Plano Nacional de Educação.
PNUD	-	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.
PPA	-	Plano Plurianual.
PPP	-	Projeto Político Pedagógico.
SAEB	-	Sistema de Avaliação da Educação Básica.
SEED	-	Secretaria de Estado da Educação do Paraná.
SERE	-	Sistema de Registro Escolar.
SETI	-	Superintendência geral de Ciência, tecnologia e Ensino Superior.
SINEPE	-	Sindicato dos Estabelecimentos Particulares de Educação do Paraná.
SUED	-	Central da Superintendência da Educação.
UEM	-	Universidade Estadual de Maringá.
UNESCO	-	Organização das Nações Unidas para a Educação.
UNICEF	-	Fundo das Nações Unidas para a Infância.

LISTA DE QUADROS

Quadro1: Dados referentes a revisão bibliográficas dos trabalhos selecionados e discutidos	31
Quadro 2: Comparativo das estratégias sobre a Gestão Democrática no PNE, PEE e PME	62
Quadro 3: Correspondência das Estratégias da Meta, Relativas a Gestão Democrática da Educação do Plano Estadual do Paraná da Meta 19 PNE.....	66
Quadro 4: Comparativo das Estratégias da Meta 19 Gestão Democrática entre o Plano Estadual de Educação do Paraná e o Plano Municipal de Educação de Astorga.....	68

LISTA DE IMAGEM

Figura 01:Nuvem Lexical associada aos cargos: diretor e gestor.....77

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
2. COSTRUÇÃO DOS PLANOS DE EDUCAÇÃO E A GESTÃO ESCOLAR.....	23
2.1. O cenário político, econômico, social e o Plano Nacional de Educação	33
2.2. O Plano Estadual de Educação do Paraná	41
2.3. A construção da Meta 19: Aproximações entre o PNE, PEE e o PME	60
3. A META 19 DO PLANO ESTADUAL E MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO NAS ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL	70
3.1. Projeto de Implementação em Astorga: Meta 19	70
3.2. Gestores ou Diretores diferenças conceituais presentes na Meta 19 do PME de Astorga	76
3.2.1. Gestão, Direção e cotidiano escolar	83
3.3. Descentralização e Centralização	83
3.4. Autonomia e Dependência	89
4. A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA VISÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ASTORGA	93
4.1. O Plano Municipal de Educação de Astorga-PR	94
4.1.1. O Plano Municipal de Educação na Prática escolar do Gestor.....	98
4.2. Participação da comunidade na gestão escolar	102
4.2.2. Programas de Formação de Conselheiro	111
4.3. Programas de Formação de Diretores/Gestores escolares.....	115
4.3.1. Fortalecimento da Gestão Democrática no Sistema de Ensino, com a aplicação de recursos e controle social	119
4.3.2. Contribuições da meta19 do PME na prática escolar	123
5. CONCLUSÃO	129
REFERÊNCIAS.....	132

APÊNDICE	140
Apêndice A – Roteiro de entrevista com o gestor	141
Apêndice B – Entrevista com a Gestora Helena	143
Apêndice C – Entrevista com a Gestora Catarina	147
Apêndice D – Entrevista com a Gestora Melissa	152
Apêndice E – Entrevista com a Gestora Isadora	155
Apêndice F – Entrevista com a Gestora Sophia	160
Apêndice G – Entrevista com a Gestora Júlia	164
Apêndice H – Entrevista com a Diretora do Departamento de Educação Neuza Maria Julião Fortunato.....	167

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Maringá (UEM), em específico, a linha de pesquisa História e Historiografia da Educação e apresenta como objeto de estudo a meta 19 do Plano Estadual e Municipal de Educação que trata sobre a gestão democrática.

O objetivo foi analisar a implantação da meta 19 que se refere à gestão democrática do Plano Estadual e Municipal de Educação nas escolas de ensino fundamental do município de Astorga-Pr, a fim de identificar os desafios lançados no terreno concreto das práticas. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar como o trabalho/função do gestor é apresentado nos planos.

- Observar as mudanças implementadas durante o período 2004 a 2015 pelos gestores nas escolas.

- Compreender o Plano Estadual e Municipal de Educação numa perspectiva histórica e sociológica.

- Discutir conceitos como gestores X diretores; Descentralização X centralização; autonomia X dependência.

- Identificar a percepção dos gestores sobre as mudanças desejadas pelo Plano Estadual e Municipal de Educação.

A escolha do tema justifica-se, por um lado, pelo interesse em pesquisar sobre o papel do diretor/gestor para efetivação da gestão democrática tendo em vista a experiência, os anseios e dificuldades pessoais e profissionais, enquanto gestora educacional.

Por outro lado, ao realizar um breve levantamento bibliográfico no banco de dados de teses e dissertações da Capes e no Google Acadêmico sobre a *gestão democrática*, *Plano Nacional de Educação*, *Plano Estadual de Educação do Paraná*, *Plano Municipal de Educação de Astorga-Pr*, *atribuições do gestor escolar* e *Plano Nacional de Educação e a meta 19 da gestão escolar* percebeu-se que a maioria dos trabalhos que foram encontrados estavam vinculados ao campo de Políticas Públicas. Fato, que fomentou para mais o interesse em realizar um estudo sobre a temática da gestão escolar no campo da História e Historiografia da Educação.

Como fonte de pesquisa foram utilizados: o Plano Estadual de Educação do Estado de Educação do Estado do Paraná, O Plano Municipal de Educação da cidade de Astorga, os Regimentos das escolas de Ensino Fundamental I e II, as Atas do Conselho Municipal de Educação no período de 2004 a 2015 em que o PME estava sendo formulado no município de Astorga, bem como entrevistas semiestruturadas realizadas com as gestoras das escolas municipais e a diretora do departamento municipal de educação.

Compreende-se que a História e a Historiografia da Educação podem provocar novas possibilidades de compreensão da realidade educacional, que de acordo com Nóvoa (1992) essa área de pesquisa:

[...] não é importante apenas porque nos fornece a memória dos percursos educacionais, mas, sobretudo porque nos permite compreender que não há nenhum determinismo na evolução dos sistemas educativos, das idéias pedagógicas ou das práticas escolares: tudo é produto de uma construção social (NÓVOA, 1992, p.221).

Nesse sentido, no âmbito da historiografia da educação essa problemática à interdisciplinaridade abre-se um leque de possíveis interpretações para “[...] as relações da educação e das instituições educativas, na sua diversidade sociocultural e pedagógica, com a sociedade, pelo que a historiografia apresenta uma panóplia de conceitos e temas inovadores” (MAGALHÃES, 2004, p.91). O que permite encetar desdobramentos para os movimentos contemporâneos.

Nossa problemática se configurou como ponto de partida os estudos já realizados sobre a implementação do Plano Estadual de Educação em especial, sobre a meta 19, que trata da gestão democrática, na tentativa de avançar as discussões em campo local, ou seja, na tentativa de analisar a implementação do Plano Estadual e Municipal de Educação (meta 19) nas escolas de Ensino Fundamental do município de Astorga-Pr, a partir da problemática: de que forma os diretores das escolas de Ensino Fundamental, em específico da cidade de Astorga, receberam, compreenderam e materializaram as metas de gestão democrática idealizadas no Plano Estadual e Municipal de Educação?

Como metodologia de pesquisa, optamos pela análise de conteúdo proposto por Laurence Bardin (2016), uma vez que para a autora “[...] a análise de conteúdo já não é considerada exclusivamente com alcance descritivo (cf. os inventários dos

jornais do princípio do século), pelo contrário, toma-se consciência de que a sua função ou o seu objetivo é a inferência” (BARDIN, 2016, p.27).

Ao apresentar como foco a inferência, com ou sem indicadores quantitativos, esse procedimento de análise, segundo a autora, se configura em “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (BARDIN, 2016, p.37), que pode permitir uma leitura do conteúdo para além da aparência do real. Para a autora, “[...] a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conteúdos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 2016, p.44). Sendo o papel do analista-pesquisador, compreender o sentido da significação e captar as significações menos aparentes (BARDIN, 2016).

Esse processo de compreensão das significações denominado de análise do conteúdo, para a autora perpassa algumas fases: a pré-análise; a exploração do material; tratamento dos resultados; a inferência e a interpretação.

Dessa forma, buscou realizar esse procedimento, elucidado por Bardin (2016), a partir da leitura de documentos de nível internacional, federal, nacional, estadual e municipal como: Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9394/96), documentos e pesquisas referentes a gestão democrática no Brasil e no Estado do Paraná, mudanças de nomenclatura de diretor X gestor, Descentralização X centralização; autonomia X dependência da escola pública, as atribuições do gestor escolar nas escolas públicas do Brasil e do Estado do Paraná, o Plano Nacional de Educação e documentos da SEED, como por exemplo: *Plano Estadual de Educação Construção Coletiva - I Seminário Integrador: estudos temáticos para o PEE Paraná (2004)*, *Plano Estadual de Educação Construção Coletiva: subsídios para o II Seminário Integrador do PEE Paraná (2004)*; *Plano Nacional de Educação*, o *Plano Estadual de Ensino do Estado do Paraná* a partir de sua construção em 2004 até a aprovação em 2015, *Instruções do Governo do Paraná* e o *Plano Municipal de Educação da cidade de Astorga*.

Após a leitura flutuante desses materiais foram realizadas as escolhas dos documentos para serem utilizados na pesquisa, utilizando a regra da exaustividade, da representatividade, da homogeneidade e da pertinência, a partir do entendimento de que até os documentos com o mesmo tema poderiam ajudar a fazer uma comparação e uma correlação com o objetivo da pesquisa.

Procurou utilizar esse procedimento metodológico a partir dos estudos referente à História do Tempo Presente e na perspectiva da História Nova. Esses pressupostos permitiram ampliar, segundo Mendes (2011) significativamente o conceito de fonte. Para o autor, na contemporaneidade: “[...] tudo constitui fonte para os estudos históricos” (MENDES, 2011, p.205).

Nesse sentido, torna-se importante destacar que foram os representantes do movimento dos *Annales* que contribuíram para esta nova forma de compreender o que são fontes históricas, ao tecerem críticas à historiografia tradicional que considerava como fonte apenas os documentos oficiais.

Para Le Goff (2003): “[...] as fontes tradicionais do historiador nem sempre são mais "objetivas" – nem mais "históricas" – do que o que o historiador crê” (LE GOFF, 2003, p.40), isto porque os ofícios, as cartas, os editais, os documentos oficiais foram elaborados de forma voluntária e se configuram em textos explícitos sobre a intenção do sujeito (REIS, 1998).

A documentação involuntária, ou seja, os vestígios elaborados sem a intenção do sujeito, como por exemplo: as listas de preços, de salários, certidões de nascimentos, de casamento, contratos, testamentos, fontes notariais, inventários, entre outros, podem desvelar, nesta nova perspectiva de conceituar fontes, a vida cotidiana daqueles considerados anônimos na história (REIS, 1998). As fontes orais nesta direção, segundo Demartini (1988).

[...] torna-se fundamental, especialmente pela riqueza que a complementaridade entre as mesmas pode permitir. Em vários estudos, pudemos constatar como documentos escritos (livros, jornais, levantamentos de dados em arquivos de instituições, etc.) podiam nos levar aos informantes e ajudar na realização de entrevistas, mas os informantes, com seus relatos, levaram-nos também a novos documentos, dos quais muitas vezes eram os únicos possuidores e à formulação de novas questões (DEMARTINI, 1988, p.127).

Assim, para Lucien Febvre (1985), um dos principais representantes do movimento dos *Annales*:

A História faz-se com documentos escritos, sem dúvida, quando eles existem; mas ela pode fazer-se sem documentos escritos, se não os houver. Com tudo o que o engenho do historiador pode permitir-lhe utilizar para fabricar o seu mel, à falta das flores habituais. Portanto, com palavras. Com signos. Com paisagens e telas. Com formas de cultivo e ervas daninhas. Com eclipses da Lua e cangas de bois.

Com exames de pedras por geólogos e análises de espadas de metal por químicos. Numa palavra, com tudo aquilo que, pertencendo ao homem, depende do homem, serve ao homem, exprime o homem, significa a presença, a atividade, os gostos e as maneiras de ser do homem (FEBVRE, 1985, p.249).

A partir destes pressupostos, as fontes primárias desta dissertação se configuraram em documentos oficiais, orais e documentos de utilidade escolar, para analisá-las foram utilizados conceitos propostos por Certeau (2012), especialmente no que se refere a tática e estratégia, como também as sistematizações sobre práticas e representações de Chartier (1990).

Nesta perspectiva, destacam-se os autores comentadores que foram utilizados como referência de leitura sobre gestão democrática, Ana Albuquerque e Elizabeth Maia (2011); Clarides Henrich Barba (2009); Carlos Roberto Jamil Cury (2007); Simone de Fátima Flach (2020); Ricardo Alexandre Marangoni (2018), Maria das Graças Medeiros Tavares (1990); Sofia Lerche Vieira e Eloisa Maia Vidal (2015); Graziella Pereira Vieira (2016); José Camilo dos Santos Filho (1992); Mirella Villa, *et al.* (2010); José Amaral (2002); Roberto Jorge Abou Kalam (2011); Heloísa Lück (2000); Ângelo Ricardo de Souza (2006); Isaura Monica Souza Zanardini, Márcia Sabina Rosa Blum e Edimor Antonio Michellon (2013).

Para auxiliar na compreensão do histórico da construção do Plano Nacional, Estadual e Municipal de Educação utilizou-se como referência Valéria Arias (2007); Elisangela da Silva Bernardo e Amanda Moreira Borde (2016); Márcio Alexandre Barbosa Lima (2019). E, para dialogar sobre fontes históricas Claudinei Magno Magre Mendes (2011); Justino Pereira de Magalhães (2004) e Jacques LeGoff (2003), LucienFebvre (1985); Zeila de Brito Fabri (1988) e José Carlos Reis (1988).

Foram ainda consultados outros autores comentadores como: Mônica Abranches (2003); Norberto Bobbio (1990); Norberto Bobbio, Nicola Matteucci e Gianfranco Pasquino (1998); Carmem Moreira de Castro Neves, Ilma Passos Veiga (1995); Cleiton de Oliveira (1999); Elaine Rodrigues (2012); Inalda Maria Santos, Giovana Tenório da Silva e Jéssica do Carmo (2018); Marcos Francisco Napolitano Eugênio (1995); Ricardo Alexandre Marangoni (2017); Verena Alberti (1997); Jacy Alves de Seixas (2001); Marta de Azevedo Ferreira e Dina Lúcia (2010) e Max Weber (2004).

Desse modo, esta pesquisa foi estruturada em cinco seções. A primeira seção denominado de *Introdução* tratou de elucidar o tema de investigação; os objetivo de

pesquisa;problematização; objetivos; justificativa e recorte temporal (2004 á 2015), método e metodologia bem a revisão de literatura sobre o tema.

A segunda seção intitulada *Construção dos Planos de Educação e a gestão Escolar*, apresentou um quadro com a revisão de artigos científicos que se aproximaram do tema desta dissertação através da busca em banco de dados, o cenário político, econômico e social no período de elaboração do Plano Estadual de Educação do Paraná e uma fundamentação histórica da construção do mesmo a partir das conferências realizadas e publicadas para sua concretização.

A terceira seção que recebeu o título: *A Meta 19 do Plano Estadual e Municipal de Educação nas Escolas de Ensino Fundamental* apresentou a meta 19 e a forma como ela foi implementada, trouxe também a diferença de conceitos entre gestores e diretores na meta 19 do PME de Astorga e fez a diferenciação entre descentralização e centralização, autonomia e dependência.

A quarta seção: *A implantação do modelo de Gestão Democrática na visão dos gestores das escolas Municipais de Astorga* apresenta a análise de fontes orais, de como os gestores das Escolas Municipais de Astorga interpretaram e buscaram efetivar a meta 19 no cotidiano escolar, no período estudado.

A última seção tratará das *Conclusões* na qual expressa às apreciações que foram realizadas no intuito de resolver o problema de pesquisa bem como as respostas obtidas mediante o exercício metodológico realizado.

Assim os resultados obtidos permitiram inferir que no terreno concreto das práticas a meta 19 do PME, ainda está em construção no município de Astorga-Pr.

2. CONSTRUÇÃO DOS PLANOS DE EDUCAÇÃO E A GESTÃO ESCOLAR

Tendo por tema geral o gestor escolar e a implementação do Plano Estadual e Municipal nas escolas de Ensino Fundamental do Município de Astorga-Pr, realizou-se uma revisão de artigos científicos, nos registros dos seguintes bancos de dados: Periódicos CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), Google Scholar (Google Acadêmico) e Scielo (biblioteca eletrônica que abarca uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros). Foram adotados os seguintes critérios de busca: a) artigos publicados nos últimos 10 anos (2009-2019) e b) combinações das palavras: História da implementação do Plano Estadual de Educação do Estado do Paraná X gestão escolar, História da Implementação do Plano Estadual de Educação do Paraná X Meta 19, Plano Estadual de Educação do Estado do Paraná X Implementação, gestão democrática X Plano Estadual de Educação do Paraná, Plano Estadual de Educação X Paraná, Implementação X Meta 19, Plano Estadual de Educação do Estado do Paraná X gestão escolar, Plano Estadual de Educação do Estado do Paraná X gestor escolar e PEE-PR X A meta 19 nos municípios do Paraná.

Vale ressaltar que, na busca realizada, não foram encontrados estudos relacionados à História da implementação do Plano Estadual de Educação do Estado do Paraná. No entanto, foram encontradas investigações que abordaram a trajetória da Conferência Nacional de Educação (CONAE), que discutiram diretrizes e estratégias de ação para realização do Plano Estadual de Educação do Paraná. Por outro lado, foram localizados trabalhos que despertaram nosso interesse com os temas: Gestão Democrática e Plano Estadual de Educação.

Iniciaremos pelo artigo científico *“Gestão democrática da Escola: análise da meta 19 do Plano Nacional de Educação (2014-2024)”* de Rayane Regina Scheidt, Pedro Ganzeli e Cristiane Machado, publicado no ano de 2018. Nesse texto, os autores buscaram refletir sobre os limites e/ou possibilidades de democratização da escola pública, considerando a Meta 19 do PNE (2014-2024). (SCHEIDT; GANZELI; MACHADO, 2018, p.67). Os autores reconstruíram historicamente a questão da gestão democrática do ensino público, retomando os anos de 1930 que fora marcado pelo desenvolvimento industrial e a influência do movimento da Escola Nova, que desejavam a organização de um plano geral de educação que estabelecesse as diretrizes para o desenvolvimento da escola única, pública, laica,

obrigatória e gratuita. Destacaram o *Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova*, documento no qual, dentre muitos apontamentos, justificava a desorganização do aparelho escolar por falta do conhecimento filosófico e científico para resolução dos problemas da administração escolar, e que, portanto, foi caracterizado como um dos primeiros escritos sobre administração escolar. A partir da trajetória histórica que os autores realizaram, foi possível perceber a concepção de democracia representativa e a concepção de gestão gerencial que permaneceu ao longo dos anos 80 até os anos 2000, na qual a meta 19 do PNE (2014-2024) efetiva um debate de longa data.

No artigo *“PNE 2014-2024: Uma reflexão sobre a meta 19 e os desafios da gestão democrática”*, as autoras Elisângela da Silva Bernado e Amanda Moreira Borde tem como objetivo analisar a Meta 19 do Plano Nacional de Educação (2014-2024), Lei n.º 13.005/2014, e segundo as autoras a atenção do texto estaria:

[...] voltada na meta 19 e na estratégia de base do cumprimento do Plano Nacional de Educação até o ano 2024, buscando fazer uma reflexão sobre a gestão democrática do ensino e a democracia, a escolha de gestores escolares e a democracia participativa na educação com a participação de todos que compõem a escola (BERNADO; BORDE, 2016, p.254).

Segundo as autoras, a gestão democrática se daria por meio de dois pilares o primeiro seria a representação, por meio da eleição de diretores. O segundo pela participação dos atores sociais da escola, que envolveria a comunidade escolar e a local, dando maior autonomia e descentralizando, em relação ao poder central responsável pelo sistema, as ações administrativas, financeiras e pedagógicas da escola. Para as autoras, a meta de gestão deveria ser pensada e analisada em cada município e estado na construção de seus planos locais. Da mesma maneira destacam a importância da participação dos cidadãos na construção dos planos, pois, a partir dessas discussões, novas metas poderiam ser traçadas para próxima década da educação.

O artigo *“Uma análise das políticas de gestão escolar no Paraná e no Brasil entre os anos de 1980 e 2006”*, os autores Edimor Antonio Michelon, Isaura Monica Souza Zanardini e Márcia Sabina Rosa, buscaram “verificar a articulação existente entre o conjunto de proposições políticas e econômicas que são empreendidas a partir da constituição/afirmação do ideário neoliberal” (MICHELON; ZANARDINI; ROSA, 2013, p.1). O trabalho apresentou um recorte temporal dos anos 1980-2006,

realizando algumas reflexões sobre as políticas de gestão escolar implementadas no Estado do Paraná e no Brasil, percorrendo as categorias de gestão democrática, gestão compartilhada, participação, descentralização, autonomia, associação de pais e mestres (APM) e Conselho Escolar. A pesquisa partiu da análise de documentos nacionais e estaduais buscando elementos que apontavam o quadro político, social e econômico do país no período estabelecido. Os autores realizaram um percurso histórico pela década de 1980 marcada pela Ditadura Militar e analisaram o processo de democratização da sociedade brasileira.

Para os autores, o Estado do Paraná e o Brasil passaram por um processo evolutivo nas políticas de gestão escolar, o processo de democratização, que se iniciou nos anos 80, com programas de descentralização e de participação que estimulou a participação da comunidade escolar e da descentralização das ações educacionais. No que se refere a gestão escolar, na perspectiva das autoras, a democratização não seria somente pela autonomia, mas pela participação da comunidade que pressupõe orientação e incentivo às Associações de Pais e Mestres (APMs) e aos Colegiados Escolares. Na década de 90, no Paraná, a proposta de implementação da gestão compartilhada tornou-se compreensível e materializada a partir das categorias de descentralização, participação e autonomia em sua acepção liberal. De acordo com as autoras, a partir das propostas da administração pública gerencial, as políticas de gestão implantadas no Paraná e no Brasil aceleraram a divulgação para reduzir a excessiva influência de poder dos departamentos administrativos na gestão dos estabelecimentos de ensino, período este que teria sido de fundamental importância para democratização da sociedade brasileira.

No artigo *“Democracia e gestão democrática em sistemas municipais de ensino: a realidade do estado do Paraná”* de 2020, a autora Simone de Fátima Flach teve por objetivo “desvelar como o princípio constitucional da gestão democrática do ensino público se faz presente nas políticas locais” (FLACH, 2020, p.75). O texto apresentou considerações sobre democracia e sua relação com a gestão democrática, apontando possibilidades e limites na realidade paranaense. Apresentaram conceitos construídos historicamente sobre a democracia, a democratização da educação e a gestão democrática, considerando este último como o princípio fundamental para organização da oferta educacional. A pesquisa analisou dados sobre a realidade dos municípios paranaenses que instituíram os

Sistemas Municipais de Ensino, identificando como se fez presente a constituição da gestão democrática nas políticas locais.

Para a autora, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN), lei nº 9394/96, estabeleceu normas para o cumprimento dos Sistemas Municipais de Ensino, demonstrando que cada município poderia instituir seu próprio sistema de ensino com autonomia e o compromisso de administrar as questões educacionais. Segundo a autora, esta descentralização estaria vinculada ao princípio da gestão democrática do ensino público, com uma gestão mais próxima da comunidade local no planejamento, acompanhamento e na avaliação das ações educacionais.

Por meio do percurso de escolha do município pela autonomia ou vinculação ao Sistema Estadual de Ensino foi possível para a pesquisadora identificar que dos 399 municípios do Estado do Paraná 16 constituíram, legalmente, seus sistemas próprios e organizaram os Conselhos Municipais de Educação. Todos os municípios integrantes da pesquisa previam a participação de diferentes segmentos da sociedade, na escolha de diretores escolares, sendo que em três (3) não foram localizados documentos normativos sobre o exercício democrático e o funcionamento de conselhos escolares e, em dez (10) dos municípios verificou-se a existência de normas específicas para o seu funcionamento a autora concluiu que a democracia enfrenta obstáculos de interesses hegemônicos constituídos historicamente, podendo ser encontradas marcas de um processo conservador na condução de políticas públicas.

O artigo *“Gestão democrática da escola no Brasil: desafios da implementação de um novo modelo”* das autoras Sofia Lerche Vieira e Eloisa Maia Vidal, buscou discutir os:

[...] avanços da legislação brasileira e iniciativas de políticas visando o fortalecimento da gestão democrática, procurando associá-los a questões tratadas em uma amostra de professores e gestores de escolas da rede pública de modo a compreender os contornos da gestão escolar pública no Brasil (VIEIRA; VIDAL, 2015, p.21).

O artigo analisou documentos e dispositivos legais sobre a gestão democrática na legislação brasileira desde a Constituição Federal de 1988 até o Plano Nacional de Educação (PNE) de 2014. As políticas educacionais de gestão escolar na perspectiva do professor e do diretor, assim como as práticas gerencialista em oposição ao modelo proposto também foram abordadas. A análise

foi realizada a partir de questionário direcionado a diretor e professor, aplicado pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) na Prova Brasil 2001, com 56.222 e 304.412 respondentes respectivamente, sendo os mesmos exclusivamente de escolas públicas. Estes dados foram disponibilizados pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

A partir dos dados as autoras apresentaram aspectos relacionados às diversas dimensões da gestão escolar, de acordo com as formas de acesso ao cargo de direção, foi possível diagnosticar, segundo as autoras, que nas escolas públicas brasileiras 45,9% dos gestores são escolhidos por processo de indicação e que esse percentual se encontra nas escolas municipais de ensino público. Sendo contrário aos princípios da gestão democrática.

Na questão sobre gestão participativa, os dados apresentaram que 70% das escolas promovem eventos que envolvem a comunidade externa, buscando uma maior aproximação entre esta e a escola. Nas questões sobre gestão de pessoas, investigando os aspectos de relação interpessoal entre direção escolar e os docentes, 50% dos docentes concordam que as relações são cumpridas na base do respeito em um clima de cooperação no estabelecimento de ensino. No que se refere gestão pedagógica, 66,7% dos docentes declararam que a gestão escolar dá prioridade ao aspecto administrativo em detrimento ao pedagógico. Na gestão de recursos, 87,8% dos entrevistados indicaram que há apoio financeiro externo em sua gestão. Concluiu-se que, na experiência da escola pública, o diretor escolar tem buscado caminhos para a construção de uma gestão democrática em seu cotidiano escolar.

Segundo o autor Márcio Alexandre Barbosa Lima, o seu artigo *“Os Planos Estaduais de Educação e a Gestão Democrática: uma análise das estratégias estaduais”* teve como objetivo identificar as apropriações dos debates travados durante a Conferência Nacional de Educação (CONAE) 2010 nos planos estaduais de educação. “Para tanto, analisou as metas e estratégias desses planos relacionadas à gestão democrática, identificando suas relações com as resoluções da CONAE 2010 e com o Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014” (LIMA, 2019, p.239).

Segundo o autor, nos debates da CONAE 2010, a meta sobre gestão democrática integrava o eixo temático qualidade da educação, gestão democrática e avaliação, e intencionava a melhoria da qualidade da educação promovendo maior

participação da comunidade escolar na busca por equacionar os problemas locais e por meio da avaliação como forma de medir essa qualidade. Ao final da CONAE (2010) a meta qualidade de ensino desvinculou da gestão democrática, tornando-se a meta 7 no Plano Nacional de Educação, e, a avaliação se integrou na forma de estratégia na gestão democrática.

O autor ao analisar os Planos Estaduais de Educação que foram aprovados, destacou que alguns deles foram organizados da mesma forma que o Plano Nacional de Educação, outros se adequaram à realidade do estado. No eixo temático sobre gestão escolar meta 19 foram analisados 25 Planos Estaduais de Ensino. Para análise das estratégias foram criadas categorias com os temas presentes no Plano Nacional de Educação e nos Planos Estaduais. A partir dessa classificação 8 estratégias pertenciam ao Plano Nacional de Educação, 98 estratégias nos Planos Estaduais de Educação não apresentavam as estratégias iguais ao Plano Nacional e 67 estratégias não foram classificadas por se apresentarem em apenas um Plano Estadual. A partir dessa análise o autor conclui que, nos estados que possuem sistemas próprios de ensino ampliaram-se as estratégias de gestão democrática de acordo com a peculiaridade de cada estado.

No artigo *“Planos Estaduais de Educação: desafios às vinculações com outros instrumentos de gestão local da educação”*, os autores Donaldo Bello de Souza e Janaína Spechtda Silva Menezes analisaram as vinculações previstas por 11 Planos Estaduais de Ensino (PEE) em relação a outros instrumentos de gestão local da educação, como o Plano Municipal de Educação (PME), o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), as Leis Orçamentárias (LOs) e o Projeto Político-Pedagógico (PPP). Os autores concluíram que os 11 PEE analisados apresentaram referências de acordo com a especificidade do estado. Por outro lado, nos Planos Municipais de Educação (PME) analisados constataram referências reduzidas, registradas com sentido amplo, não acompanhadas de estratégias e de definições que visassem um objetivo comum entre o planejamento educacional do estado e do município, não contribuindo para a versão do Plano Estadual de Educação (PEE).

Para os autores, os PEEs deveriam estar comprometidos com o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e às Leis Orçamentárias (LO), sendo que necessariamente não é um instrumento da gestão educacional, sua função abrange o campo orçamentário da administração pública. Dos PEEs analisados sete (7)

demonstraram certa ligação ao Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), os demais não apresentaram em seus planos essa relação.

Os autores ainda argumentam que os Projetos Políticos Pedagógicos (PPP) são de grande importância aos PEEs, pois planejam e organizam a gestão participativa no ensino público, estabelecendo metas e objetivos para as escolas estaduais e municipais de forma democrática. Nos PEEs analisados, segundo os autores, não consta um prazo para que as escolas reformulem os PPPs. Os autores concluem que os PEEs e o PNE - 2001-2010, assim como outros instrumentos ligados à gestão da educação, apresentaram insuficiência nas prescrições relacionadas à integração entre os planos municipais e a gestão estadual de educação, haja vista que o PNE (2014-2024) estabelece esse vínculo.

O artigo “*Gestão Democrática: a busca pela Implantação na Escola Pública*”, Ricardo Alexandre Marangoni discute “a gestão democrática da escola pública, com base nos dados coletados no pós-doutoramento em educação, realizado no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Paraná” (MARANGONI, 2018, p.5). O autor realizou estudos da Constituição Federal (1988), da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) e dos Planos Nacionais de Educação (2001-2010 e 2014-2024). Segundo ele, esta análise permitiu uma compreensão sobre a expressão gestão democrática nos aspectos estruturais de uma sociedade capitalista que reproduz uma condição histórica, e, na qual, estimular a participação da comunidade aproxima-se ao exercício democrático. Para o autor a gestão democrática realizada nas escolas públicas poderá associar-se a um conflito da sociedade capitalista nas questões políticas, históricas e culturais.

O documento técnico do Ministério da Educação elaborado em 2017 pelo consultor Erasto Fortes Mendonça, *Termo de Referência Nº 2/2017: Gestão Democrática no Ensino Público para Contratação de Consultoria na Modalidade de Produto* foi constituído a partir da sistematização da consultoria especializada que se insere no Projeto CNE/UNESCO – 914BRZ1050. 3. Nele está inserido o Produto II, que é um documento técnico, contendo um estudo analítico sobre as políticas públicas de gestão democrática do ensino público na Educação Básica, considerando o PNE, de forma a subsidiar o CNE na elaboração de diretrizes sobre o tema. Esta análise teve por objetivo:

[...] subsidiar o Conselho Nacional de Educação na elaboração de estudos sobre a dinâmica da gestão democrática do ensino público na Educação Básica no Brasil, considerando a meta 19 do Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014) e legislações correlatas, compreendendo ações desenvolvidas pelos sistemas de ensino dos estados, do Distrito Federal e dos municípios das capitais nos anos de 2015 a 2017 (BRASIL, 2017, p.7).

O documento justificou a necessidade de fazer um delineamento realista sobre o cenário da gestão democrática no país para ser possível a elaboração de “[...] Diretrizes Gerais sobre a gestão democrática do ensino público aplicáveis à educação básica em âmbito nacional” (BRASIL, 2017, p.7). Assim, segundo o documento, foram realizadas 5 atividades:

Atividade 1 – Identificar, analisar e sistematizar as atuais políticas públicas de gestão democrática do ensino público na Educação Básica, considerando o PNE. Atividade 2 – Levantar e sistematizar os principais processos e mecanismos de gestão democrática na Educação Básica para atender as metas do PNE. Atividade 3 – Identificar, analisar e sistematizar o potencial da avaliação institucional para o desenvolvimento da gestão democrática nas instituições de Educação Básica. Atividade 4 – Identificar, analisar e sistematizar o processo de construção da gestão democrática na Educação Básica, seus instrumentos e elementos básicos. Atividade 5 – Examinar a existência de instância de gestão democrática nos sistemas de ensino pesquisados e em que níveis, se o princípio da gestão democrática transcende o espaço escolar (BRASIL, 2017, p.8).

Estas atividades foram realizadas tomando por base a meta 19 do PNE e suas estratégias para analisar como os Estados do Brasil utilizaram o PNE para a elaboração da forma, estrutura e conteúdo dos seus Planos Estaduais de Educação. Por isso, foram descritas as legislações específicas sobre a Gestão Democrática.

No que diz respeito ao Estado do Paraná, o documento elucidou que: “[...] o PEE do Paraná tem pouca correspondência com o PNE” (BRASIL, 2017, p.131). Segundo o documento, dez das estratégias da meta 19 no PEE se distanciam das estratégias do PNE: “[...] algumas das estratégias que não são referenciadas no PNE não chegam, mesmo, a ser específicas e relacionadas à meta sobre gestão democrática da educação pública” (BRASIL, 2017, p.131-132). O documento aponta também que as estratégias que se aproximam do PNE tratam das leis específicas, sobre os fóruns estaduais e municipais, sobre a necessidade da participação coletiva

na elaboração do PPP e da autonomia pedagógica, administrativa das instituições de ensino.

A partir do Termo de Referência Nº 2/2017 pôde-se constatar os avanços e retrocessos da aplicação da meta 19 no panorama nacional, o que muito contribuiu para nossa pesquisa.

Para fins de sintetizar, foi elaborado um quadro demonstrativo dos resultados alcançados a seguir:

Quadro 1 - Dados referentes à revisão bibliográfica dos trabalhos selecionados e discutidos

TEMA	TÍTULO DO TRABALHO	AUTOR	TIPO DE PUBLICAÇÃO	ANO
Gestão Democrática	-Uma análise das políticas de gestão escolar no Paraná e no Brasil entre os anos de 1980 e 2006.	-Edimor Antonio Micheloni -Isaura Monica Souza Zanardini -Marcia Sabina Rosa	Artigo Científico	2013
Gestão Democrática	-Gestão democrática da escola no Brasil: desafios da implementação de um novo modelo.	-Sofia Lerche Vieir. -Eloisa Maia Vidal.	Artigo Científico	2015
Gestão Democrática	-PNE 2014-2024: Uma reflexão sobre a meta 19 e os desafios da gestão democrática.	-Elisangela da Silva Bernado. -Amanda Moreira Borde	Artigo Científico	2016
Plano Estadual de Educação	-Planos estaduais de educação: desafios às vinculações com outros instrumentos de gestão local da educação.	-Donaldo Bello de Souza. -Janaína Specht da Silva Menezes	Artigo Científico	2017

Gestão Democrática	<p>-TERMO DE REFERÊNCIA Nº 2/2017: Gestão Democrática no Ensino Público para Contratação de Consultoria na Modalidade de Produto.</p> <p>Contém:</p> <p>Produto II: Documento técnico contendo estudo analítico sobre as políticas públicas de gestão democrática do ensino público na Educação Básica, considerando o PNE, de forma a subsidiar o CNE na elaboração de Diretrizes sobre o tema/Volume I.</p>	Ministério da Educação- Consultor Erasto Fortes Mendonça	Documento Técnico	2017
Gestão Democrática	- Gestão Democrática da escola: análise da meta 19 do plano nacional de educação (2014 – 2024).	-Rayane Regina Scheidt Gasparelo -Pedro Ganzeli -Cristiane Machado	Artigo Científico	2018
Gestão Democrática	Gestão democrática: a busca pela implementação na escola pública.	Ricardo Alexandre marangoni	Artigo Científico	2018
Planos Estaduais de Educação	Os planos estaduais de educação e a gestão democrática: uma análise das estratégias estaduais.	-Márcio Alexandre. -Barbosa Lima	Artigo Científico	2019
Gestão Democrática	Democracia e gestão democrática em sistemas municipais de ensino: a realidade do estado do Paraná.	-Simone de Fátima Flach	Artigo Científico	2020

FONTE: elaborado pela autora (2021).

É possível observar que não foram encontradas muitas pesquisas relativas ao tema, e principalmente no que diz respeito à implementação nos municípios paranaenses, ainda é um assunto com discussões internas e em fase de construção. Neste sentido, esta investigação se torna relevante, pois passados 24 de anos da LDB 9394/96 e de suas propostas de gestão democrática, no contexto da cultura escolar, ainda há dificuldades na implementação desta política educacional.

2.1. O Cenário Político, Econômico, Social e o Plano Nacional de Educação

A Gestão Democrática no discurso das políticas públicas para a educação é muito enfatizada, mas é preciso pensar que sua efetivação não se faz automaticamente. Há uma distância entre o discurso e a prática efetiva da gestão democrática na escola, uma vez que, colocar uma ideia em prática envolve o encontro com a tradição cultural existente, a qual promove resistências e mudanças na novidade que chega.

Interessa-nos investigar os meios através dos quais normativas (objetos culturais) se produzem e reproduzem no cotidiano escolar, no nosso caso específico o Plano Municipal de Educação de Astorga, como a meta 19 está sendo colocada em prática nas escolas, por meio dos gestores.

No Brasil, as mudanças ocorridas na política educacional, a partir dos anos de 1980, tiveram uma forte característica de mobilização dos movimentos sociais, pois foi o momento em que toda a sociedade buscava mais democracia. O contexto do final da década de 1980, segundo Albuquerque (2011): “[...] foi marcado com lutas pela democratização da gestão do próprio Estado brasileiro e contra seu caráter centralizador que vigorará durante o regime militar” (ALBUQUERQUE, 2011, p.77). O que gerou a necessidade de elaborar uma nova Constituição Federal que prescrevesse a instalação de procedimentos mais transparentes e participativos em relação à administração pública.

A educação, como parte integrante das políticas públicas, segundo Albuquerque (2011), demandou uma nova forma de se pensar a organização nas escolas: “os ares democráticos da década de 1980 também se reportaram no detalhamento do direito à educação e na institucionalização da gestão democrática como princípio constitutivo deste direito” (ALBUQUERQUE, 2011, p.79).

Em 1990 ampliou-se o discurso mundial de universalização da educação, no qual vários países passaram a organizar suas políticas nacionais e locais o que resultou na elaboração de diversos documentos, como o plano de ação para nortear a Educação Básica. No Brasil, destaca-se: a LDBEN, o Plano Nacional de Educação e as Diretrizes Curriculares Nacionais.

A LDBEN e as Diretrizes Curriculares trouxeram o princípio de autonomia administrativa e pedagógica, o que exigiu conseqüentemente, um profissional apto a gerir com competência os recursos financeiros que estavam sendo descentralizados e, gerenciar os aspectos pedagógicos, desde os currículos até as formações de aperfeiçoamento de professores.

Nesta direção, a partir das mudanças políticas e sociais que estavam acontecendo no Brasil, ampliou o enfoque de Administração Escolar, originário da administração empresarial, para uma nova forma de Gestão Escolar, não significando apenas uma mudança de terminologia, mas uma alteração de atitude e orientação conceitual, através do processo de descentralização das ações do Estado, repassando maior compromisso e autonomia à sociedade e em especial à comunidade escolar.

O Brasil do século XX incorpora a gestão por resultados, na modernização dos processos educativos admitindo-se a gestão descentralizada e compartilhada através da participação dos usuários agora chamados de clientes, seguindo as determinações dos organismos internacionais. Desta forma, Lopes e Castro (2012) destacam que:

[...] pode-se dizer que convivem na escola diferentes modelos de gestão, mas é, no gerencialismo, que se apoiam os programas oficiais em implantação em todo o sistema nacional. O gerencialismo teoria administrativa decorrente da articulação entre participação e controle, que prevê, em seu arcabouço teórico, um conjunto de medidas aplicáveis desde a estrutura administrativa central até suas várias agências, passou a ser incorporado pelas empresas como modelo ideal de organização e gestão do trabalho e, posteriormente, foi utilizado pelas políticas públicas como o caminho para a modernização da administração pública, e, portanto, para a adequação às exigências contemporâneas (LOPES; CASTRO, 2012, p.34).

Nessa nova perspectiva de gestão democrática, o diretor teria que agir como mobilizador, esse seria o seu papel principal. Ele seria o responsável pela integração e articulação das diversas atividades internas e externas de viabilização

de uma política institucional em educação, assim como pela definição de operações e tomadas de decisões para que os objetivos fundamentais da escola fossem alcançados.

O artigo 206 da CF e no artigo 3.º da LDB institucionalizou que essa nova proposta administrativa deveria ser desenvolvida por meio da participação ativa dos profissionais da educação e da comunidade escolar ao elaborar conselhos deliberativos, tendo cada sistema de ensino autonomia para elaborar suas normas específicas de gestão:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, on-line).

A Carta Magna de 1988, art. 206, Inc. VI, ressalta que o ensino será ministrado com base no princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”; além do que concerne o texto da Lei nº 9.394/96, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional em seu art. 3º, Inc. VIII expressa a forma de “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” reiterando nos arts. 14 e 56 o princípio constitucional da gestão democrática da educação recomendando a instituição dos conselhos escolares e a construção coletiva do projeto PPP. O que Veiga (2006) ressalta:

A educação é compromisso ético dos brasileiros para com os outros brasileiros. Compromisso ético e não econômico. A produção deve crescer sim, mas com objetivos sociais. É certo que a educação do povo traz também benefícios econômicos, mas o objetivo é a dignidade (VEIGA, 2006, p.48).

A LDB também indica que os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de “articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (Art. 12, inciso VI), assim como os docentes que devem “colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade” (Art. 13, inciso VI).

Estabelece como responsabilidade do estabelecimento de ensino a elaboração da proposta pedagógica inserindo no Art 12 sobre ampliação da autonomia pedagógica e no Art 13, sobre o desenvolvimento progressivo da autonomia pedagógica, administrativa e da gestão financeira nas escolas, cujo, os dois artigos são de fundamental importância ao conhecimento dos diretores e líderes do processo democrático da escola.

O Plano Nacional de Educação, Lei n.º 13.005/2014, com vigência até 2024, prevê executar em sua política nacional de educação princípios que se baseiam na participação, findando com as práticas autoritárias que ainda eram vigentes na gestão das escolas públicas. Dessa maneira, o controle social e a participação coletiva constituem-se elementos importantes da Gestão Democrática. A meta 19 do Plano Nacional de Educação prevê a efetivação da Gestão Democrática, dentro de dois anos, por meio de oito estratégias de políticas nacionais.

Nesse sentido, a meta 19 do Plano Nacional é um instrumento que visa balizar a implementação da gestão democrática, o que segundo Cury (2007, p.494), implica no trabalho da equipe pedagógica em:

[...] transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para o processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a administração de uma gestão concreta (CURY, 2007, p.494).

Assim, os documentos oficiais apontam que a equipe gestora deve proporcionar espaços de participação promovendo um clima de confiança e reciprocidade, em que todos os sujeitos envolvidos no contexto escolar possam compartilhar ideias, opiniões, chegando a um consenso e responsabilizando-se pelos resultados. Gerando, desta forma, um ambiente colaborativo; e incentivando e articulando todos os segmentos envolvidos no processo educacional, para que participem da tomada de decisões, acompanhamento e avaliação das ações da escola.

Para Lück (2007), o maior dos mecanismos de gestão escolar é o seu órgão colegiado, que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisões em todas as 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.

Assim como ocorre no Plano Nacional de Educação, o Plano Estadual de Educação também prevê na meta 19 o prazo de dois anos para a efetivação da Gestão Democrática e estabelece 16 estratégias de políticas estaduais. E, o Plano Municipal de Educação de Astorga, que foi aprovado pela Lei nº 2.725/2015, na Meta 19 estabelece 07 estratégias. Estes documentos serão analisados posteriormente.

No Brasil, a Gestão Democrática no âmbito do poder legislativo, como mencionado, foi institucionalizada em 1988 com a nova Constituição Federal; segundo Tavares (1990) “ninguém, naquele momento, teve a ousadia de negar a gestão democrática como princípio, talvez porque o próprio processo de elaboração da nova Constituição representava o anseio da democracia no país” (TAVARES, 1990, p.49).

No entanto, é importante destacar que um plano de ação para uma possível efetivação deste modelo de gestão nas escolas brasileiras só foi institucionalizado com a aprovação do Plano Nacional de Educação (2014-2024). Entretanto, as discussões sobre a necessidade de elaboração de um Plano Nacional de Educação não são recentes. Ela remonta aos anos de 1930, ainda que naquele período falava-se em administração escolar e não em Gestão Democrática.

Para Souza, “a primeira marca, sobre a natureza político-pedagógica da gestão escolar pode ser inferida a partir da própria mudança de nome para o campo de conhecimento até então chamado de administração escolar” (SOUZA, 2006, p.97). Essa mudança está conectada ao contexto social e político de transição da ditadura militar para a democracia no país. Para o autor, no princípio da administração escolar, como o próprio nome sugere, já que o termo administração de origem latina *administrare* significa governar, conduzir e ou dirigir, implicava na ausência de uma perspectiva democrática na condução das escolas. A preponderância do princípio da administração escolar entre os anos de 1964 e 1988, aproximadamente, justifica-se pelo contexto do regime autoritário “[...] proferia-se um discurso que, no intuito de justificar as ações repressivas, construía seu argumento, tomando por base o medo” (RODRIGUES, 2012, p.30). Nesse período, os governos militares estabeleciam “[...] estratégias e táticas em que o medo, forma de governamentalidade da população, aparecia personificado como um saber de

governo, um saber que antecedia todos os processos referentes ao bem-estar da população” (RODRIGUES, 2012, p.30).

Nesses moldes, a gestão da educação, ou melhor, a administração escolar até então se pautava nas relações de poder. Ou seja, o diretor era nomeado hierarquicamente, e, segundo Vieira (2016) ele:

[...] detinha a centralidade das tomadas de decisões, impostas verticalmente. A administração tinha por base a organização e o controle das atividades. A escola nesse modelo ficava com a função de reproduzir os conhecimentos, por meio da figura do professor que executava a tarefa de ensinar (previamente planejada pelos mecanismos de administração) no intuito de manutenção da ideologia vigente (VIEIRA, 2016, p.49).

Assim, embora a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 4.024 de 1961, determinou ao Conselho Nacional de Educação subsidiar a elaboração e acompanhar a execução do primeiro Plano Nacional de Educação, este não se tornou lei, mas, apenas, uma iniciativa do Ministério da Educação e Cultura aprovada pelo então Conselho Federal de Educação como um plano de governo durante essa mesma década. As discussões sobre democracia e uma nova forma de governo, em que a população teria o poder de escolher seus representantes para governar o país, ganha corpo na década de 1980. Neste contexto, no âmbito da educação, segundo Vieira (2016) “[...] administração escolar começou a perder sua centralidade na tarefa para se alocar no indivíduo e em pequenos grupos, a fim de se ocupar da estrutura e do funcionamento da ação educativa” (VIEIRA, 2016, p.50-51). Iniciou-se as discussões sobre a compreensão da expressão Gestão democrática, assim como embates sobre os direitos sociais, políticos e civis, com a esperança de ampliar a participação da sociedade nas decisões.

Esses embates culminaram no movimento que ficou conhecido como Diretas Já, um importante movimento político, social e cultural para a história do país, que marca a tentativa de redemocratização eleitoral, vinte anos após o golpe militar, ampliando os espaços democráticos no Brasil nos anos de 1980, com o objetivo de conquistar a democracia através de protestos sociais. A campanha por eleições diretas deu um novo significado para a política do Brasil:

O movimento 'Diretas Já' pode ser analisado pelo ângulo puramente estrutural, ou seja: a dinâmica fria das forças sócio-políticas em conflito e a crise institucional do regime militar. Mas podemos analisá-lo, também, sob a ótica cultural: um conjunto de manifestações que se apropria e reelabora uma série de representações simbólicas e traduzem uma dada historicidade (EUGÊNIO, 1995, p.217).

Neste contexto, no campo da educação, também surgiram novos movimentos, de acordo com Santos Filhos (1992, p.223) “ao lado do movimento pela democratização do acesso à educação pública, surgiu o movimento pela democratização institucional, ou seja, a democratização da gestão das instituições da sociedade” (SANTOS FILHO, 1992, p.223).

A publicação da Constituição Federal de 1988 significou mudanças para os vários sistemas públicos brasileiros. Para o sistema de educação a gestão escolar, regulamentada no inciso VI do artigo 205, é definida como “gestão democrática de ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988, ON-LINE), uma novidade trazida pela nova Constituição. A Constituição estabelece, ainda, a implantação do Plano Nacional de Educação, no intuito de proporcionar um ensino adequado para todos os estudantes brasileiros, previsto no artigo 214:

A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a: I - erradicação do analfabetismo; II - universalização do atendimento escolar; III - melhoria da qualidade do ensino; IV - formação para o trabalho; V - promoção humanística, científica e tecnológica do País; VI - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto (BRASIL, 1988, ON-LINE).

Observa-se um quadro de mudanças nas concepções, prioridades e metas políticas. Com relação à lei de diretrizes educacionais não será diferente. Em dia 20 de dezembro de 1996, com a Lei Federal n.º 9.394, foi aprovada a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). No Inciso I art. 9º, instituiu como cargo da União “elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios” (BRASIL, 1996, ON-LINE). No Inciso I artigo 87, ficou determinado:

“A União, no prazo de um ano a partir da publicação desta Lei, encaminhará, ao Congresso Nacional, o Plano Nacional de Educação, com diretrizes e metas para os dez anos seguintes, em sintonia com a Declaração Mundial sobre Educação para Todos” (BRASIL, 1996, ON-LINE).

Para elaboração do Plano Nacional de Educação, foram utilizados os debates da Conferência Mundial de Educação Para Todos, realizada em Jomtien, na Tailândia, em 1990, pela UNESCO, UNICEF, PNUD e Banco Mundial. Essas discussões pautaram-se na preocupação com a oferta de qualidade e melhoria na educação, com aprendizagem básica para crianças, jovem e adulta assegurada até 2003.

Além desse debate, o Plano Nacional de Educação atendeu aos compromissos assumidos pelo *Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública*, contemplando os problemas sociais que a educação brasileira passava naquele período, segundo a publicação do diário da Câmara dos Deputados de 1998:

Este Plano Nacional de Educação é um documento-referência que contempla dimensões e problemas sociais, culturais, políticos e educacionais brasileiros, embasado nas lutas e proposições daqueles que defendem uma sociedade mais justa e igualitária e, por decorrência, uma educação pública, gratuita, democrática, laica e de qualidade, para todos. Em todos os níveis. Assim, princípios, diretrizes, prioridades, metas e estratégias de ação contidas neste Plano consideram tanto as questões estruturais como as conjunturais, definindo objetivos de longo, médio e curto prazo a serem assumidos pelo conjunto da sociedade enquanto referenciais de atuação (BRASIL, 1998, ON-LINE).

O primeiro Plano Nacional de Educação no Brasil foi aprovado pelo Congresso Nacional brasileiro, Lein° 010172 , em 09 de janeiro de 2001, com duração de dez anos, articulando o sistema nacional de educação e contendo seis eixos temáticos, e cada um definiu os diagnósticos, diretrizes, objetivos e metas a serem realizadas em cada eixo. O Art. 6° define:

Os Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios empenhar-se-ão na divulgação deste Plano e da progressiva realização de seus objetivos e metas, para que a sociedade o conheça amplamente e acompanhe sua implementação (BRASIL, 2001, ON-LINE).

As orientações que se referem à gestão democrática no documento se encontram no eixo V, segundo o qual, “Financiamento e gestão estão indissolavelmente ligados. A transparência da gestão de recursos financeiros e o exercício do controle social permitirão garantir a efetiva aplicação dos recursos destinados à educação” (BRASIL, 2001, ON-LINE). Esse eixo foi dividido entre diagnóstico, diretrizes, objetivo e metas, financiamento e gestão. As diretrizes sobre gestão democrática são assim apresentadas:

Em nível de gestão de sistema na forma de Conselhos de Educação que reúnam competência técnica e representatividade dos diversos setores educacionais; em nível das unidades escolares, por meio da formação de conselhos escolares de que participe a comunidade educacional e formas de escolha da direção escolar que associem a garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares e a representatividade e liderança dos gestores escolares (BRASIL, 2001, ON-LINE).

Vale destacar que dos 44 objetivos e metas apresentados no eixo V, 25 deles são voltadas à questão de gestão e uma meta aborda especificamente a gestão democrática. Assim a meta 22 do eixo V estabelece: “Definir, em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade” (BRASIL, 2001, ON-LINE). O artigo 2º ainda determina que “a partir da vigência desta Lei, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão, com base no Plano Nacional de Educação, elaborar planos decenais correspondentes” (BRASIL, 2001, ON-LINE). O item a seguir abordará o Plano Estadual de Educação do Paraná - PEE-PR.

2.2.O Plano Estadual de Educação do Paraná

Os Planos Estaduais de Educação integram o Plano Nacional de Educação, segundo os autores Souza e Menezes (2017):

Os Planos Estaduais de Educação (PEEs) são considerados importantes instrumentos de gestão, cuja particularidade implica, de um lado, integrar objetivos e metas do plano nacional, traduzindo-os, portanto, para a realidade territorial do estado e, de outro, prever a sua articulação às demandas municipais, a fim de que essas localidades possam adequar o planejamento nacional às suas particularidades (SOUZA; MENEZES, 2017, p.3).

Dessa forma, o Estado do Paraná, em cumprimento ao Plano Nacional de Educação, iniciou as discussões para elaboração de seu Plano em março de 2003, no governo de Roberto Requião de Mello e Silva. Segundo Arias (2007):

A elaboração do PEE PR é assumida pela gestão 2003-2006, como uma das ações prioritárias. Sua coordenação caberia a APE, uma das coordenações informais ligadas à SUED. A coordenadora do projeto, profissional oriunda do IPARDES, especialista em planejamento, professora de literatura e linguística e poeta, é também, assessora técnica do GS. A SEED passa a intitular-se como instância de coordenação geral do PEE PR e a ressaltar que o plano caracterizar-se-ia como uma ação de estado e não de governo (ARIAS, 2007, p.14).

Para dar início à construção do PEE, o Estado do Paraná, formou a Coordenação Geral do Plano Estadual de Educação no Paraná (CG PEE-PR), e a partir dessa comissão foram realizados Seminários, Congressos, Oficinas Integradoras de discussão e relatórios. A elaboração do PEE se baseou em 16 documentos publicados a partir dos seminários, congressos e relatórios. Estes documentos mostram a cronologia das ações adotadas que apresentam as discussões realizadas durante o período de 2003 a 2015, quando o PEE-Pr foi aprovado. A leitura integral destas publicações primou por destacar o processo de construção do Plano, as questões concernentes a gestão democrática e a figura do diretor ou gestor escolar presentes nas discussões.

O primeiro desafio foi definir os temas e os objetivos dos trabalhos a serem desenvolvidos por meio dos debates e seminários. Os responsáveis pela estruturação e organização do Plano foram: chefes de departamento e os Núcleos Regionais de Educação, - sendo o Estado composto por 32 (NREs) -, Central da Superintendência da Educação (SUED), Assessoria de Políticas Educacionais (APE) e a Coordenação Geral do Plano Estadual de Educação no Paraná (CG PEE-PR).

Inicialmente houve um empenho de estudo e análise do processo de construção do Plano Estadual de Educação do Paraná. A partir disso, por meio de reuniões descentralizadas, e, sob a coordenação dos NREs locais, organizou-se um seminário temático para iniciar a construção do Plano. O seminário foi realizado na cidade de Foz do Iguaçu, com a participação de especialistas do INEP, equipes do NREs, diretores e representantes de escolas. As discussões e os debates realizados resultaram, no ano de 2004, a publicação de três documentos: *Diagnóstico*

Educacional para o PEE Paraná: metas PNE/INEP (Elaborado p/ o V Encontro SEED/NREs - Foz do Iguaçu- 4 a 7 de novembro de 2003), Relatório de Atividades: síntese das reuniões preparatórias para os seminários temáticos PEE PR (Versão Preliminar) e os Estudos Temáticos para o PEE PR (Versão Preliminar).

O primeiro documento *Diagnóstico Educacional para o PEE Paraná: metas PNE/INEP (Elaborado p/ o V Encontro SEED/NREs - Foz do Iguaçu- 4 a 7 de novembro de 2003)* teve como tema: Os Desafios do Plano Nacional de Educação no Paraná, que inicia apresentando o tópico I com o artigo 2º do PNE, o qual estabelece as esferas públicas de elaboração do PEE. O documento apresenta também:

[...] um conjunto de estatísticas demográficas e indicadores educacionais relacionados aos desafios traçados pelo Plano Nacional de Educação. As metas de maior impacto financeiro foram listadas por nível e modalidade de ensino e uma estimativa do efeito sobre a matrícula no setor público é apresentada para se ter a dimensão do esforço que será necessário para consecução dessas metas. É um exercício que poderá ser útil no delineamento de estratégias para o cumprimento dos objetivos do Plano Nacional de Educação que tem características relevantes e repercutem na concepção e no desenho operacional dos planos estaduais e municipais (PARANÁ, 2004, p.1).

No segundo tópico desse documento, apresentou-se por meio de tabelas o número de alunos matriculados por faixa etária, unidade geográfica e em cada segmento da educação: Educação Infantil, Ensino Fundamental Regular, Ensino Médio Regular, Educação Superior, Educação de jovens e adultos e Educação Especial. Além destas informações, ainda podem ser encontradas tabelas com o número de estabelecimentos por dependência administrativa, o percentual de docentes com formação superior em creches e pré-escolas por dependência administrativa entre os anos de 2000 a 2002.

No terceiro tópico o documento apresenta os desafios para o cumprimento das metas de maior impacto financeiro estabelecidas no Plano Nacional de Educação, apresentando uma estimativa para todos os seguimentos da educação básica e superior ao número de matrículas previstas para o ano de 2003 a 2011. A partir da análise desse documento, foi constatada a ausência da meta gestão democrática.

O segundo documento, *Relatório de Atividades: Síntese das reuniões preparatórias para os seminários temáticos PEE PR (Versão Preliminar)*, inicia o seu

texto descrevendo as atividades realizadas para construção do Plano Estadual de Educação de acordo com a lei nº 10.172/2001, apresentando subsídios e orientações para realização do Plano Estadual de Educação. De acordo com o documento:

Seus objetivos e metas deverão ser traçados no bojo de um processo democrático de participação de todos os entes relacionados com a educação no Estado. Por isso a construção do PEE buscou articular os diversos setores da administração pública e da sociedade civil organizada em sua discussão e elaboração (PARANÁ, 2004, p.9).

De acordo com as orientações do Plano Nacional de Educação, a construção do Plano Estadual de Educação deveria ser uma construção coletiva, com participação nas discussões de membros do Poder Executivo, Poder Legislativo, Poder Judiciário e sociedade civil. A organização, sob orientações da Superintendência da Educação (SUED) e das chefes dos NREs, ocorreu por meio de reuniões e seminários descentralizados, com temas para serem discutidos nos 32 NREs do Paraná, obedecendo a um cronograma específico,

Em 2003, foram escolhidos os temas a serem abordados pelos NREs. Dos 19 temas elegidos, um abordaria especificamente a gestão do sistema educacional. Os responsáveis por essa discussão foram os NREs dos municípios de Apucarana e Pitanga. A chefia do NRE de Apucarana, Roberto de Oliveira dos Santos e SantaEliani Paulino, e do NRE de Pitanga, Tânia Mara Gabriel de Oliveira Costa e Ana Pietroski, Zilman do Rocio Martins Rechi, assumiram a discussão e a dinâmica de sua organização, tendo assumido o seguinte formato:

[...] convite a diretora da escola, para conhecimento do trabalho a ser iniciado e divulgação entre os professores e funcionários do estabelecimento. Eleição de representantes de escola por município, para participar de Grupo de Trabalho - GT. Estabelecimento de parcerias com Departamento de Educação Municipal. Escolha de um representante da Escola de Educação Especial para integrar o grupo (PARANÁ, 2004, p.17).

Para preparação das discussões o NRE do Município de Apucarana realizou seis reuniões. No dia 08/09/2003 foi realizado o dia "D" da Educação e o Seminário Temático no dia 07/10/2003. No NRE do Município de Pitanga foram realizados quatro encontros para preparar o material e o Seminário foi realizado no dia

08/10/2003. Nestes encontros, nos dois municípios, tiveram participação de todas as instâncias que a lei estabeleceu.

A partir das discussões organizadas pelos Núcleos de Educação do Estado do Paraná foi publicado o documento *Estudos Temáticos para o PEE PR (Versão Preliminar)*. Este apresenta informações dos resultados dos 18 temas discutidos e que fizeram parte da construção do Plano Estadual de Educação no Paraná. Cada tema contém diagnósticos, diretrizes, objetivos, metas, referências e a síntese dos relatórios produzidos a partir das contribuições e discussões dos seminários regionais. O tema Gestão foi norteado com a finalidade de

[...] orientar e facilitar a constituição e implementação no Sistema de Educação Estadual de um modelo que caminhe em busca de uma gestão democrática e participativa, competente e de qualidade, criatividade e significativa, de forma a contribuir para uma educação pública de direito e de fato, universal, com significação social e cultural para os atores que dela participam (PARANÁ, 2004b, p.151).

Com relação ao diagnóstico do tema foi retomado o contexto a partir dos anos 90, destacando as mudanças nas políticas públicas voltadas para a educação, a importância do Plano Nacional de Educação e os princípios para gestão democrática. O documento aponta como um avanço no Estado do Paraná a escolha do diretor escolar por meio de eleição. A resolução nº 20/91 que “institui o roteiro para a construção dos segmentos escolares no Sistema Estadual de Ensino, esta estrutura, passou a exigir para as escolas públicas a constituição de uma instituição colegiada de gestão, conhecida por Conselho Escolar” (PARANÁ, 2004, p.157).

Assim, para a eleição de diretor escolar, o documento apresenta dois aspectos que teriam início de uma prática democrática nas escolas. A primeira foi com a Lei Rubens Bueno de 21/11/1984, esta lei propõe eleições diretas para diretores, acabando com o modelo de indicação política. No entanto, essa lei foi considerada inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal e a eleição para diretores escolares teve continuidade num outro formato.

Os Conselhos Escolares são o segundo aspecto, pois apresenta resistência dos diretores, tendo em vista o modelo de centralidade arraigado na tradição que dificultava a participação nos processos de decisão dentro das instituições de ensino. Dessa forma, o conselho escolar não conseguia exercer seu devido papel, pois “No âmbito da gestão escolar, dois fatores exercem grande influência para a

qualidade da gestão: o primeiro, como se pratica a democracia interna, e o segundo, como a escola se relaciona com a sociedade, a comunidade local e os pais” (PARANÁ, 2004, p.158).

Segundo o documento, os desafios impostos à gestão eram dois. O primeiro:

[...] compreender a gestão como um processo contínuo de aperfeiçoamento e o segundo [...] consolidar e fortalecer uma gestão participativa e democrática, competente e de qualidade, e com representatividade e significação social (PARANÁ, 2004, p.158).

O documento apresenta seis diretrizes para a gestão educacional das quais duas são voltadas para a gestão democrática. A primeira seria a:

Adoção em todo o sistema educacional, de um modo de gestão participativo e democrático (ser plenamente democrático na prática) competente e de qualidade (ter compromisso com a qualidade de ensino e com os resultados educacionais) criativo e significativo socialmente (trazer a humanidade e singularidade dos sujeitos envolvidos no processo educacional) (PARANÁ, 2004, p.158).

A segunda seria a:

Garantia da autonomia político-pedagógico-administrativa das instituições de Educação Básica na gestão de seus processos organizativos e educacionais, bem como na aplicação de recursos financeiros recebidos e diferenciados, conforme necessidade de cada unidade escolar (PARANÁ, 2004,p.158).

Observa-se que a gestão escolar foi orientada para um modelo participativo e, ao mesmo tempo, dando maior autonomia aos estabelecimentos. As metas apresentadas para a gestão totalizam 39 itens, sendo que somente dois destes itens abordam especificamente o modelo de gestão democrática:

[...] revisar, até 2006, as legislações que impedem a gestão democrática dos sistemas de ensino e unidades escolares, com ampla participação social e [...] definir coletivamente as regras democráticas de gestão, tanto no sistema como nas escolas, comunicando-as e aperfeiçoando-as permanentemente (PARANÁ, 2004, p.158).

O documento é finalizado com as referências utilizadas para o estudo dos seminários sobre Gestão Educacional.

Em abril de 2004 foi realizado o I Seminário Integrador, com a participação de representações do Fórum nacional em Defesa a Escola Pública (FNDEP), Associação dos professores do Paraná (APP-Sindicato), Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SETI), Comissões de Educação da Assembleia Legislativa do Paraná (AL/PR) e da Câmara Municipal de Curitiba (CMC/CTBA), do Ministério Público (MP) local, do Sindicato dos estabelecimentos Particulares de Educação do Paraná (SINEPE) e do Conselho Estadual de Educação (CEE), e a Secretaria de Estado da Educação do Paraná (SEED) representada pela Assessoria de Políticas Educacionais/ Coordenação Geral do Paraná (APE/ CG PEE PR). No mês de maio do mesmo ano a APE/CG PEE, participa do 5º Congresso Nacional de educação (CONED), promovido no Recife, pelo FNDEP.

A partir dos estudos realizados no ano de 2004, foi publicado o documento *Subsídios para a preparação do II Seminário Integrador do PEE Paraná: encaminhamentos da SEED e Sociedade Civil*. O objetivo deste documento era garantir o registro dos debates que colaborariam para a elaboração do Plano Estadual de Educação.

O documento apresenta três relatórios. O primeiro é o I Seminário Integrador do PEE, com o título: Síntese das discussões do I Seminário Integrador do Plano Estadual de Educação – PEE que começa descrevendo como ocorreu o evento, a palestra realizada pela professora Juçara Vieira, destaca algumas situações que precisavam ser aperfeiçoadas na educação daquele período. Para a palestrante a questão dos Planos Estaduais de Educação “[...] constituem os grandes últimos instrumentos para orientar os rumos da educação nacional” (PARANÁ, 2004, p.4). Sobre a gestão democrática ela afirma que é “fundamental para o fortalecimento da escola pública e privada, do sistema, dos conselhos, da comunicação entre essas esferas (PARANÁ, 2004, p.6)”.

Durante o evento foram realizadas dinâmicas com discussões de vários temas, formando cinco oficinas. Os coordenadores ficaram responsáveis pelos registros das oficinas e das propostas sugeridas pelo grupo, colaborando para a construção coletiva do PEE. A oficina 4 correspondia ao tema Financiamento e Gestão. A relatora discutiu sobre a importância da construção coletiva do PEE, e a gestão democrática “foi tratada do ponto de vista da instituição na escola, na sala de aula, aprofundando o conceito de democracia” (PARANÁ, 2004, p.10). De todos os

temas discutidos durante o seminário foi organizado um documento. Ele precisaria passar por reformulação, mas iria contribuir com a construção do Plano Estadual de Educação.

O segundo relatório, organizado a partir do seminário preparatório do 5º CONED, o qual utilizou como referência a “Íntegra dos documentos encaminhados à SEED/Assessoria de Políticas Educacionais, em maio de 2004, pelo Fórum Paranaense em Defesa da Escola Pública” (PARANÁ, 2004, p.15). Nas reuniões foram debatidas: a renovação da Lei de Sistema de Educação no Estado do Paraná, a importância dos fóruns públicos na forma democrática para o Plano Estadual de Educação, o Conselho Estadual de Educação e como instituir conferências regionais para que todas as categorias pudessem contribuir nos debates. Ainda foi discutido os vários segmentos da Educação Básica e os princípios, limites e avanços de cada segmento. Apresentou-se uma tabela com os registros desses princípios e, ao lado, a proposta do grupo para cada segmento da educação básica.

No terceiro relatório intitulado 5º Congresso Nacional de Educação-CONED, apresentou-se o tema: *síntese das discussões do I Seminário Integrador do Plano Estadual de Educação-PEE*, com quatro eixos temáticos: Organização e Avaliação da Educação Nacional, Gestão Democrática da Educação, Financiamento da Educação, Trabalhadores e Trabalhadoras em Educação. As atividades e os debates realizados apresentaram um resultado, uma agenda política, que compõe um plano de luta, e um manifesto. A agenda política apresentada nesse documento contém 24 parágrafos, nos quais foram discutidos sobre educação, o PNE e o PEE. A gestão democrática foi identificada em dois parágrafos, de acordo com o parágrafo 18:

Exigir que a gestão democrática das instituições e sistemas educacionais da Educação Básica seja realizada por meio de órgãos colegiados democráticos, da eleição de dirigentes, do respeito ao direito à representação de todos os segmentos da comunidade escolar, conforme o Plano Nacional de Educação: proposta da sociedade brasileira (PARANÁ, 2004, p.36).

No parágrafo 19 a gestão democrática é voltada para o ensino superior no qual:

Exigir que a gestão democrática das instituições de Educação Superior seja garantida por meio da participação paritária de

docentes, discentes e técnicos administrativos, nos órgãos colegiados deliberativos, bem como da realização de processos eleitorais, no mínimo paritários, com homologação dos resultados no âmbito das instituições, como definido em seus estatutos e regimentos (PARANÁ, 2004, p.36).

O documento também apresenta um Plano de luta elaborado em 18 parágrafos, buscando melhorias para a sociedade em defesa da educação e da escola pública; o parágrafo 3 do documento definiu sobre:

Lutar pela implementação de um sistema nacional de educação, com instâncias democráticas com o FNE e um novo CNE, que busquem garantir um padrão unitário de qualidade para todos, com vistas à melhoria do acesso, da qualidade e da gestão democrática da educação (PARANÁ, 2004, p.37).

Ao final do documento são apresentados quatro eixos, sendo o segundo eixo sobre Gestão Democrática da Educação Nacional. Ele é composto por seis parágrafos que destacam a busca da escola pública por novas legislações educacionais, por uma gestão democrática dentro das instituições de ensino, pela eleição de diretores e a participação dos órgãos colegiados nas decisões escolares.

Em julho de 2004, foi organizado e publicado o documento *2 Estudos Temáticos para o PEE Paraná - Resultados do I Seminário Integrador, realizado pela SEED-Pr*, a partir de um seminário realizado nos dias 14 e 15 de abril de 2004 composto por cinco oficinas, com os temas: Níveis de Educação, Ensino Superior, Modalidades de Ensino, Financiamento e gestão e Temas sociais Contemporâneos, tendo sido analisado os textos que foram produzidos para a construção coletiva do Plano Estadual de Educação. Nesse documento foram apresentados os textos originais das oficinas realizadas com as anotações de cada coordenador. O texto expõe correções, adaptações, alterações e substituições a serem feitas no documento, passando assim pela primeira leitura crítica. Por meio das anotações do grupo responsável pela Gestão Educacional, menciona a necessidade de se fazer a alteração do título, de Gestão Educacional para Gestão Democrática, substituindo educacional por democrático, já que era uma luta desse período para que as instituições fossem mais democráticas. A publicação desse documento teve uma tiragem de 50 exemplares, que foram distribuídas em escolas públicas e conveniadas, entidades civis e governamentais participantes das discussões.

No período de outubro de 2004 a fevereiro de 2005, foram organizados pela SEED e pelos NREs eventos descentralizados, envolvendo escolas, comunidades, APAEs e Sindicatos APP, os quais buscavam sugestões, críticas e propostas para complementar o segundo documento de estudos temáticos para o PEE-Pr. A partir da organização dos relatórios das contribuições desses encontros foi organizado e publicado o documento *A voz da Escola*, que apresenta em seu sumário cinco tópicos: Nível de Ensino, Modalidade de Ensino, Educação Básica-Currículo e Temas. Cada tópico apresenta várias modalidades que foram compondo o documento a ser discutido.

O documento é apresentado em forma de duas tabelas com o título: críticas e/ou ajustes e sugestões e/ou incorporação, e sua produção foi através da análise do documento *2 estudos temáticos para o PEE-PR*. Ao longo do texto é apresentado contribuições para o texto base e também mudanças em sua redação, sugerindo incluir alguns itens e trocar algumas nomenclaturas. Uma das modalidades presente no tópico Tema é Financiamento/ Gestão/ Infraestrutura. Ela apresenta uma crítica referente à forma democrática utilizada pelas instituições escolares. “[...] nem sempre, a escolha dos dirigentes das escolas, dos Conselhos Escolar, dos Grêmios, das APMs, são de forma democrática” (PARANÁ, 2005b, p.35). Observa a necessidade de compor a questão da Gestão Democrática na construção do Plano Estadual de Educação no Paraná.

Nesse mesmo período foi organizado o Documento *Preliminar (Versão para Discussão) – sobre a Educação Superior*, produzido e organizado pela Coordenação de Ensino Superior da SETI. O documento resume um conjunto de propostas para a Educação Superior no Plano Estadual de Educação – PEE, cuja elaboração foi conduzida por meio de um processo de construção coletiva pela sociedade paranaense, desde o primeiro Seminário Integrador. Nele são discutidos temas relacionados à educação superior, como: formas de acesso e permanência, financiamento e gestão, autonomia, avaliação institucional e democratização, entre outros. No tema financiamento e gestão apresenta apenas uma meta voltada a gestão democrática de “[...] garantir o princípio da gestão colegiada nas diversas instâncias de poder do Sistema Público de Ensino Superior” (PARANÁ, 2005, p.23). As reflexões que foram apresentadas no documento são momentos de discussões e análises da realidade das IES do Paraná, com base no Plano Nacional de Educação Superior e na legislação vigente.

No mês de abril de 2005, na cidade de Curitiba, realizou-se o II Seminário Integrador. Nele estiveram presentes os mesmos representantes do I seminário. As discussões e os relatórios realizados nas oficinas, e enviados pelos coordenadores, resultaram no documento *II Seminário Integrador Relatórios das Oficinas de Integração* em junho de 2005, que contribuiu na construção coletiva do PEE.

No documento são apresentadas quatro oficinas: Nível de Ensino, Educação Superior, Modalidades de Ensino e Financiamento e Gestão; cada oficina foi dividida por subgrupos com temas afetos. Ao analisar a quarta oficina *Financiamento e Gestão*, no subgrupo *Gestão Educacional*, buscou-se compreender as considerações preliminares do grupo de estudo, que destacou a necessidade de incluir no documento os itens sobre organização da Escola Estadual e os níveis e modalidades dos órgãos colegiados. No diagnóstico o grupo pontuou que:

A noção de "gestão", utilizada por nós em contrapartida a de administração, visando a contemplar as dimensões política, técnica e pedagógica da administração escolar, passou a ser utilizada no sentido de gerência, a fim de garantir a eficiência do sistema educacional (PARANÁ, 2005, p.87).

Assim, o grupo solicita a troca do termo “[...] considerar as sugestões das páginas 72 e 73 do Documento 2 – versão preliminar, referente ao termo “Gestão Educacional” para “Gestão Democrática” (PARANÁ, 2005, p.87)”. Destacam, ainda, que no Estado do Paraná a Gestão Democrática já era exercida por meio da eleição para o cargo de diretor escolar.

Com relação às diretrizes para a dinâmica da gestão, o documento apresenta como uma:

[...] gestão participativa, democrática e de qualidade social, criativa e significativa, por meio de mecanismos que permitam a ampliação do processo de tomada de decisões em todos os níveis do Sistema Educacional e que permita a participação dos sujeitos envolvidos (PARANÁ, 2005, p.88).

O documento termina apresentando tabelas com dados quantitativos de Núcleos Regionais, Municípios, Terras Indígenas, Escolas Fundamentais e Equipamentos Culturais.

O documento *II Seminário Integrador: Relatórios Parciais das Oficinas de Integração* é uma versão preliminar e simplificada do documento original II Seminário

Integrador Relatórios das Oficinas de Integração. Ele foi elaborado pelos coordenadores das oficinas de integração, e conduzido à Coordenação Geral do PEE PR, para subsidiar as discussões da XXVII Reunião Plenária do Fórum Paranaense em Defesa da Escola Pública.

A partir dessa Reunião de plenário foi gerado um relatório descrevendo os acontecimentos dos dias 17 e 18 de junho de 2005, em Curitiba, e as discussões dos 13 grupos de trabalho dos temas: Gestão Democrática da Educação; Financiamento da Educação; Trabalhadores em Educação; Avaliação; Ensino Superior; Educação Infantil; Ensino Fundamental; Ensino Médio e Profissional; Educação de Jovens e Adultos; Educação Especial; Educação do Campo; Educação Indígena e Gênero, Raça e Classe. Um dos três documentos debatidos foi o Plano Estadual de Educação – PEE PR: II Seminário Integrador – Relatórios Parciais das Oficinas de Integração (versão para discussão na XXVII Sessão Plenária). Dos conteúdos apresentados no documento, foram os mais citados, segundo os relatores, “[...] a tônica das observações dos relatores que se manifestaram a respeito, foi a indicação da não contradição entre seu conteúdo e os princípios e diretrizes gerais do Fórum” (PARANÁ, 2005, p.03). Ao final da reunião foram estabelecidos novos encaminhamentos pelo Fórum à SEED, no intuito de continuar discutindo suas respectivas produções para a consecução do PEE-PR.

O documento *Plano Estadual de Educação – PEE PR Uma construção coletiva (Versão preliminar)* foi elaborado em setembro de 2005, a partir dos resultados dos trabalhos coletivos dos anos anteriores, revisados pela equipe da SEED e apresentado na Audiência Pública realizada no Colégio Estadual do Paraná, em 06 de outubro de 2005. O documento foi apresentado em um formato diferente e inicia com a introdução apresentando um contexto histórico do PNE e da elaboração do PEE- PR. São apresentadas as prioridades do plano, fundamentadas nos diagnósticos dos documentos preliminares do PEE-PR que serviram de base para sua construção. O documento apresenta as prioridades de cada nível de ensino, com o diagnóstico de cada indicador e as ações para o cumprimento desses indicadores, com prazos estimados para tal. O décimo indicador trata sobre a gestão democrática, segundo o documento:

Democratização da gestão educacional em todos os níveis da administração, a começar pela revisão premente da Lei do Sistema de Ensino, onde se normatizam as regras para a formação e as

atribuições do Conselho Estadual de Educação e dos Conselhos Escolares, bem como, se estabelecem as regras gerais para o Regime de Colaboração entre Estado e Municípios (PARANÁ, 2005, p.5).

Entre os objetivos figura o de “[...] garantir mecanismos legais e operacionais que efetivem a gestão democrática da Educação em todos os âmbitos da administração” (PARANÁ, 2005, p.5).

A leitura e análise do documento permitiram identificar um olhar detalhado sobre a Gestão Democrática que, mesmo se apresentando em outras temáticas, vinha se fortalecendo. Ela foi apresentada no capítulo 4, como Tema e dividida em três subtítulos: 4.1 Formação e Valorização dos trabalhos em educação; 4.2 Gestão Democrática do sistema Estadual de Educação; e 4.3 Financiamento da Educação. Iremos discutir o subtítulo 4.2, fundamentado na democratização das relações no interior das escolas, e nas ações políticas pedagógicas que, por meio da participação compartilhada das instâncias colegiadas incentivariam a gestão democrática.

É importante considerar que as orientações para a construção de instâncias colegiadas e a eleição para o cargo de dirigente escolar já eram praticadas antes da implantação do PEE, por meio da:

A Resolução nº 20/91 institui orientação para construção das instâncias colegiadas escolares do Sistema Estadual de Ensino. Desta estrutura, faz parte o Conselho Escolar. Vale ressaltar que o processo democrático de eleição de Diretores é muito importante, mas por si só não garante a gestão democrática da escola. Essa requer participação, envolvimento e co-responsabilidades coletivas, que ainda necessita ser consolidada na rede estadual (PARANÁ, 2005, p.77).

Embora as orientações existissem desde 1991, não há referência no documento de sua efetiva realização na escola. O diagnóstico apresentado para execução do Plano Estadual de Educação, no que concerne à gestão democrática, lança dois desafios:

[...] primeiro, compreender a gestão como um processo contínuo de aperfeiçoamento, que não estará resolvido com a divulgação desse Plano e com a proposição dos objetivos e metas nele contidos. Os princípios da gestão democrática devem estar presentes na prática diária da gestão do Sistema e das escolas, requerendo, para isso, monitoramento e avaliação permanentes (PARANÁ, 2005, p.78).

E o segundo desafio:

O fortalecimento da gestão democrática, competente, de qualidade, com representatividade e significação social, deve ser traduzido em atos e fatos do cotidiano educacional e escolar, o que irá conferir significado real para os princípios e valores assumidos (PARANÁ, 2005, p.78).

É possível identificar uma preocupação com a efetiva implantação deste novo modelo de gestão, tendo em vista que isso dependeria diretamente dos sujeitos que atuam no âmbito da escola. A gestão democrática também é apresentada nas diretrizes curriculares do mesmo subcapítulo. O documento apresenta dez diretrizes, mas apenas a primeira discute sobre a implantação, em todo o Sistema de Educação, de uma gestão democrática. Assim diz o texto:

Adoção em todo o Sistema Educacional de um sistema de gestão participativa, democrática e de qualidade social, criativa e significativa, por meio de mecanismos que permitam a ampliação do processo de tomada de decisões, em todos os níveis do Sistema Educacional, permitindo a participação dos sujeitos envolvidos (PARANÁ, 2005, p.78).

Na última etapa desse subcapítulo são apresentados os objetivos e as metas que serão realizadas a partir da implementação do referido plano. No tema gestão democrática do Sistema Estadual de Educação são apresentadas os 13 itens, dos quais 16 são voltados à gestão, eleição de diretores e programas de formação de gestores. Os objetivos são:

2. Assegurar no Projeto de Lei do Sistema Estadual de Ensino, os princípios de Gestão Democrática explicitados neste Plano.
3. Assegurar na definição da Política Educacional o princípio da gestão democrática colegiada nas instâncias central regional e local de sua estrutura organizacional.
4. Buscar, a partir do início da vigência deste Plano, o aprimoramento contínuo dos canais institucionais de gestão democrática escolar atualizando suas regras, sempre que necessário.
5. Assegurar a continuidade do processo de eleições diretas para diretores das escolas da Rede Estadual de ensino, atendendo a legislação em vigor.
6. Aperfeiçoar, a curto prazo, os processos de colaboração entre as redes, níveis e modalidade de ensino visando garantir as metas de gestão democrática.
11. Desenvolver, a partir de 2006, Programa de Formação Continuada para Gestores educacionais atuantes em todos os níveis da estrutura da SEED, com a finalidade de melhorar os processos de

gestão administrativa e pedagógica na Rede Estadual de Ensino (PARANÁ, 2005, p.78).

A gestão democrática, mesmo compartilhada com outros temas, vai deixando de ser um discurso universal para iniciar uma prática a ser desenvolvida nas relações escolares, primando pela autonomia das ações político-pedagógicas.

Entre os meses de outubro a dezembro do ano de 2005 foram realizados os três Seminários de Consolidação: Audiência Pública, para se discutir, o PEE PR. O primeiro apresenta metas para a Educação Infantil compor a educação básica e a formação de professores para esta etapa de ensino. Para o Ensino Fundamental discute-se a implementação do ensino de nove anos e a importância de assegurar condições básicas de infraestrutura. No segundo seminário as discussões em plenária contemplaram as metas para o Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação Superior, Educação de Jovens e Adultos, Educação Profissional e Educação Especial. Algumas metas foram incluídas e outras foram deslocadas, pois se adequavam em outro tema.

No terceiro seminário as metas discutidas foram sobre a Educação do Campo, Formação e valorização dos trabalhadores da educação, Gestão Democrática do Sistema Estadual de Ensino, Educação Escolar de Indígenas e Financiamento da Educação. As metas sobre a Gestão Escolar do Sistema Estadual de Ensino, segundo o grupo de análise, enfatizaram a necessidade de deixar explícito no Plano a necessidade da democratização da escola pública, o papel da APMF em assumir função de deliberação e fiscalização, a legislação para eleição de diretores, assegurando os princípios democráticos. Ao final das discussões do documento três a mesa diretora elaborou as próximas etapas de elaboração do PEE PR.

Para última versão do plano, o CG PEE PR, seguindo às orientações dos coletivos, realizou o Seminário de consolidação: audiência pública, o qual gerou o documento *Sistematização Preliminar- Contribuições das Audiências Públicas do PEE PR*. Ele compõe um conjunto de metas e contribuições dos participantes dos Seminários de Consolidação: Audiências Públicas, realizados em Curitiba durante o ano de 2005 e publicado em fevereiro de 2006. O documento apresenta, ainda, “[...] observações da Equipe Técnica, considerando acúmulo de discussões e

informações derivadas das várias etapas de elaboração do PEE PR” (PARANÁ, 2006, p.01).

O documento Plano Estadual de Educação-PEE PR Uma construção Coletiva de 2005, seguido pelas audiências públicas de 2005, resultou em uma versão completa e final para apresentação e aprovação da Assembleia Legislativa do Paraná. Com as eleições para governador do estado em pauta, a conclusão do PEE transformou em proposta de governo. Assim:

[...] no programa de governo do candidato do PMDB Roberto Requião. A mesma pauta foi apresentada ao candidato da oposição (Osmar Dias – Partido Democrático Trabalhista, PDT), que, mais ou menos nos mesmos moldes do que fizera o PMDB, incluiu, além de outros, o ponto referente ao PEE PR no seu programa de governo (ARIAS, 2006, p.149).

Findada as eleições para governador, o partido do PMDB teve a vitória, mantendo as equipes gestoras e membros SEED, o PEE PR manteve a pauta programática do governo.

Segundo os estudos de Arias (2006), o PEE PR, como processo de construção política, não teria resultado em produto acabado neste momento:

[...] a tentativa de elaboração do plano, considerando todos os sujeitos que se envolveram nos trabalhos ao longo de suas fases, não pode ser avaliada como totalmente frustrada, sobretudo do ponto de vista de uma administração estatal da educação que se auto declarava progressista, devido aos consideráveis aportes técnicos e experiências gestoras que acumulou (ARIAS, 2006, p.158).

O debate sobre o PEE-Pr se articula ao debate Nacional. O governo federal e o Ministério da Educação, em 2008, incumbiram-se de apoiar a organização da Conferência Nacional de Educação a partir da portaria nº 1.407/2010 determina que:

[...] no âmbito do Ministério da Educação, o Fórum Nacional de Educação - FNE, de caráter permanente, com a finalidade de coordenar as conferências nacionais de educação, acompanhar e avaliar a implementação de suas deliberações, e promover as articulações necessárias entre os correspondentes fóruns de educação dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 2010, p.1).

As Conferências Nacionais de Educação (CONAE) foram “[...] um importante espaço democrático para a construção de diretrizes para a política nacional de

educação e de seus marcos regulatórios, na perspectiva da inclusão, igualdade e diversidade” (BRASIL, 2010,p.3). No primeiro semestre de 2009 ocorreram as conferências municipais, no segundo semestre as conferências estaduais e, no ano de 2010, a conferência foi realizada em Brasília. O tema das discussões nessa Conferência foi “Construindo o sistema nacional articulado: o Plano Nacional de Educação, diretrizes e estratégias de ação”. Para se discutir o tema, foram convidados agentes públicos, sociedade civil, profissionais da educação, estudantes, pais e responsáveis. Os participantes das conferências municipais e estaduais utilizaram um texto base para que pudessem acrescentar ou suprimir propostas ao texto. O documento apresenta seis eixos temáticos:

- I- Papel do Estado na Garantia do Direito à Educação de Qualidade: Organização e Regulação da Educação Nacional.
- II- Qualidade da Educação, Gestão Democrática e Avaliação.
- III- Democratização do Acesso, Permanência e Sucesso Escolar.
- IV- Formação e Valorização dos Trabalhadores em educação.
- V- Financiamento da Educação e Controle Social.
- VI- Justiça Social, Educação e Trabalho: Inclusão, Diversidade e Igualdade (BRASIL, 2010, p.8).

O eixo II corresponde a Qualidade da Educação, Gestão Democrática e Avaliação. Ele apresenta 10 itens e discute a gestão democrática com vários olhares voltados para a garantia de direitos para a educação, princípios constitucionais no ensino superior, e também é entendida como:

[...] espaço de deliberação coletiva (estudantes, funcionários, professores, pais, mães ou responsável), precisa ser assumida como fator de melhoria da qualidade de educação e de aprimoramento e continuidade das políticas educacionais, enquanto políticas de estado articuladas com as diretrizes nacionais para todos os níveis e modalidades de educação. Essa deve ser a lógica da gestão educacional e o modo de tomada de decisão no Sistema Articulado de Educação em todos os âmbitos (BRASIL, 2010, p.27).

Assim, a gestão democrática no documento da CONAE 2010 esteve relacionada com a melhoria da qualidade de educação e a avaliação da participativa dentro do contexto escolar. O documento final da CONAE/2010 foi fruto de uma construção coletiva de debates sociais que apresentaram uma perspectiva democrática, orientada a partir de diretrizes, metas e ações para “[...] universalização, da qualidade, da inclusão, da igualdade e da diversidade e se constituiu em marco histórico para a educação brasileira na contemporaneidade,

deliberando as bases e diretrizes para o novo Plano Nacional de Educação” (BRASIL/CONAE, 2014, p.8).

O Fórum Nacional de Educação, por meio da portaria nº 502/2012, aprovou para 2014, em Brasília, a realização do II CONAE, prevalecendo por meio de conferências municipais, intermunicipais, estaduais e distritais.

A segunda CONAE no Estado do Paraná, que ocorreu nos dias 24 e 26 de setembro de 2014 em Curitiba, teve como tema: O Plano Nacional de Educação na articulação do Sistema Nacional de Educação: Participação Popular, Cooperação Federativa e Regimento de Cooperação Federativa e Regime de Colaboração. Nele foram constituídos sete eixos com os seguintes temas:

- I – O Plano Nacional de Educação e o Sistema Nacional de Educação: organização e regulação
- II – Educação e Diversidade: justiça social, inclusão e direitos humanos.
- III – Educação, Trabalho e Desenvolvimento Sustentável: cultura, ciência, tecnologia, saúde, meio ambiente
- IV – Qualidade da Educação: democratização do acesso, permanência, avaliação, condições de participação e aprendizagem.
- V – Gestão Democrática, Participação Popular e Controle Social.
- VI – Valorização dos Profissionais da Educação: formação, remuneração, carreira e condições de trabalho.
- VII – Financiamento da Educação: gestão, transparência e controle social dos recursos (CONAE, 2014, p.11).

A partir das discussões do eixo V - Gestão Democrática, participação popular e controle social, em que concerne a construção do PNE, apresentaram-se estratégias e responsabilidades para os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) e, como princípio básico, a participação da população. No documento foram apresentadas 21 proposições e estratégias, sendo que 4 discutem sobre Gestão Democrática, sendo de responsabilidade dos entes federativos a sua execução. Após a etapa estadual a CONAE passou pela etapa Nacional em fevereiro de 2014, em Brasília. Todas essas discussões contribuíram com a versão final do PNE.

A aprovação do PNE (2014-2024), de acordo com a Lei nº 13005 de 25 de junho de 2014, regulamentou em seu artigo 8º que:

Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão elaborar seus correspondentes planos de educação, ou adequar os planos já aprovados em lei, em consonância com as diretrizes, metas e

estratégias previstas neste PNE, no prazo de 1 (um) ano contado da publicação desta Lei (BRASIL, 2014, ON-LINE).

Assim, o Estado do Paraná teria um ano para elaborar o seu plano. O Plano Estadual de Educação no Paraná foi aprovado em 24 de junho de 2015, a partir da Lei nº 18.492, pela Assembleia Legislativa do Estado do Paraná, segundo o artigo 1º:

Aprova o Plano Estadual de Educação (PEE-PR), com vigência por dez anos, a contar da publicação desta Lei, na forma do Anexo Único, com vistas ao cumprimento do disposto no art.214 da Constituição Federal, no art. 184 da Constituição Estadual e no art. 8º da Lei Federal nº13.005, de 25 de junho de 2014, que aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE) (PARANÁ, 2015, p.1).

As diretrizes do PEE PR seriam:

I - superação do analfabetismo; II - universalização do atendimento escolar; III - superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação; IV - melhoria da qualidade da educação; V - formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;VII - promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País;VIII - garantia de aumento da meta de aplicação de recursos públicos em educação pública, anualmente em manutenção e desenvolvimento do ensino, considerando para tanto a receita líquida de impostos, em educação básica e ensino superior, que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade, sempre atendidas às determinações da Lei Complementar Federal nº 101, de 04 de maio de 2000. IX - valorização dos profissionais da educação; X - promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental; XI - desenvolvimento e difusão da Cultura da Paz (PARANÁ, 2015, p.1).

Além das diretrizes,o PEE contém 20 metas que deverão ser alcançadas pelas instituições escolares no período de dez anos. As metas são:

Meta 1: Educação Infantil; Meta 2: Ensino Fundamental; Meta 3: Ensino Médio; Meta 4: Educação Especial e Inclusiva; Meta 5: Alfabetização; Meta 6: Educação Integral em tempo integral; Meta 7: Aprendizado adequado na idade certa; Meta 8: Escolaridade Média; Meta 9: Alfabetização e alfabetismo funcional de jovens e adultos; Meta 10: Educação de Jovens e Adultos; Meta 11: Educação Profissional; Meta 12: Matrícula no Ensino Superior; Meta 13: Formação de Docentes do Ensino Superior; Meta 14: Pós

Graduação; Meta 15: Formação de Profissionais da Educação; Meta 16: Formação Continuada; Meta 17: valorização dos Profissionais do Magistério; Meta 18: Planos de Carreira; Meta 19: Gestão Democrática; Meta 20: Financiamento da Educação (PARANÁ, 2015, p.11).

Cada uma das 20 metas apresentadas contém estratégias específicas para serem realizadas. As discussões sobre gestão democrática são apresentadas no Plano a partir da meta 19, que contém 16 estratégias a serem realizadas pelas instituições de ensino.

2.3. A construção da Meta 19: Aproximações entre o PNE, PEE e o PME

A Meta 19 no Plano Estadual de Educação no Paraná corresponde à gestão democrática e está assim explicitada no documento da seguinte forma:

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

Para a efetivação dessa meta estabeleceu-se estratégias que foram adotadas pelo Estado e pelos municípios. De forma geral, o PNE definiu para o âmbito federal 08 estratégias:

- 19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados;
19. 2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos;
- 19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação;
- 19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais;
- 19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação;
- 19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares;
- 19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;
- 19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica;

É possível identificar a descentralização e autonomia, assim como a construção participativa como princípios norteadores da meta.

As estratégias previstas no Plano Estadual de Educação são 16, estas definem:

- 19.1) Aperfeiçoar e ampliar os processos e instrumentos de gestão dos componentes do Sistema Estadual de Ensino;
- 19.2) Desenvolver programa de apoio à gestão escolar aos diretores das escolas públicas;
- 19.3) Estimular, em todas as redes de Educação Básica, a constituição e o fortalecimento de Grêmios Estudantis e associações de pais;
- 19.4) Fortalecer os Conselhos Escolares nas escolas públicas como instrumentos de participação e acompanhamento da gestão escolar e educacional;
- 19.5) Estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares, como instrumento de participação e fiscalização da gestão escolar e educacional;
- 19.6) Fortalecer e ampliar as formas de acompanhamento das famílias no desempenho escolar dos estudantes, visando a qualidade do ensino.
- 19.7) Estabelecer parceria entre SEED, CEE e Secretarias Municipais de Educação para o fortalecimento dos Conselhos Municipais de Educação;
- 19.8) Aprimorar o processo de planejamento de intervenções na rede física escolar, com apoio dos gestores escolares e a comunidade;
- 19.9) Aperfeiçoar o processo de planejamento de matrícula na rede pública;
- 19.10) Ampliar as competências técnicas dos NRE;
- 19.11) Ampliar os programas de apoio e formação de conselheiros;
- 19.12) Implantar, no primeiro ano de vigência deste PEE-PR, nova Lei do Sistema Estadual de Ensino.
- 19.13) Assegurar, no âmbito do Sistema Estadual de Ensino, o acompanhamento que consolide o processo de avaliação institucional das escolas da Educação Básica;
- 19.14) Estabelecer políticas públicas de formação continuada aos profissionais da educação;
- 19.15) Fortalecer o funcionamento dos Conselhos Escolares nas instituições estaduais e municipais;
- 19.16) Estabelecer parceria para políticas conjuntas entre Estado e municípios;

Observa-se um maior detalhamento das estratégias a serem adotadas, o elemento participativo também ganha destaque. A preocupação com a formação profissional e a qualidade de ensino também são evidenciados. Da mesma maneira, elementos de rotina técnica são acrescentados.

No Plano Municipal de Educação de Astorga, a meta 19 definiu 07 estratégias, assim pontuadas:

- 19.1) Incentivar a participação em programas de apoio e formação aos (às) conselheiros(as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do FUNDEB;
- 19.2) Estimular em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais;
- 19.3) Estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação;
- 19.4) Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos(as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos;
- 19.5) Estimular a participação e assegurar a oferta de programas de formação de diretores e gestores escolares.
- 19.6) Continuar Promovendo a gestão democrática no sistema de ensino por meio de mecanismos que garantam a participação dos profissionais da educação, familiares, estudantes e comunidade local;
- 19.7) Fortalecer a gestão escolar com aporte técnico e formativo nas dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras;

O Plano Municipal de Educação de Astorga manteve o princípio participativo, também fazendo referência ao apoio técnico e formativo. Construimos abaixo um quadro comparativo entre as estratégias dos Planos de Educação Federal, Estadual e Municipal. Vejamos:

Quadro 2 -Comparativo das estratégias sobre a Gestão Democrática no PNE, PEE e PME

PNE 2014-2024	PEE 2015-2025	PME 2015-2025
<p>19.1 Priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;</p> <p>19.2 Ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos</p>	<p>19.1 Aperfeiçoar e ampliar os processos e instrumentos de gestão dos componentes do Sistema Estadual de Ensino.</p> <p>19.2 Desenvolver programa de apoio à gestão escolar aos diretores das escolas públicas,</p>	<p>19.1 Incentivar a participação em programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do FUNDEB, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos(as) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas.</p> <p>19.2 Estimular em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e</p>

<p>conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;</p> <p>19.3 Incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distritais, bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;</p> <p>19.4 Estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;</p> <p>19.5 Estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de</p>	<p>incluindo processo de formação continuada em aspectos pedagógicos e administrativos.</p> <p>19.3 Estimular, em todas as redes de Educação Básica, a constituição e o fortalecimento de Grêmios Estudantis e associações de pais, assegurando-se, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento dessas organizações, fomentando a sua articulação orgânica com os Conselhos Escolares, por meio das respectivas representações, respeitadas suas autonomias.</p> <p>19.4 Fortalecer os Conselhos Escolares nas instituições estaduais, como mecanismos de participação comunitária e ampliação da gestão democrática, com a participação dos vários componentes da comunidade escolar, dentre eles, direção, professores, funcionários, pais, estudantes e representantes onde a escola se insere, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo dos conselhos.</p> <p>19.5 Estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares, como instrumentos de participação e fiscalização da gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento</p>	<p>associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas.</p> <p>19.3 Estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumento de participação na gestão escolar e educacional.</p> <p>19.4 Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos(as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares.</p> <p>19.5 Estimular a participação e assegurar a oferta de programas de formação de diretores e gestores escolares</p> <p>19.6 Continuar Promovendo a gestão democrática no sistema de ensino por meio de mecanismos que garantam a</p>
--	--	--

<p>funcionamento autônomo;</p> <p>19.6 Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;</p> <p>19.7 Favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;</p> <p>19.8 Desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.</p>	<p>autônomo.</p> <p>19.6 Fortalecer e ampliar as formas de acompanhamento das famílias no desempenho escolar dos estudantes, visando à qualidade do ensino</p> <p>19.7 Estabelecer parceria entre Seed, CEE e Secretarias Municipais de Educação para o fortalecimento dos Conselhos Municipais de Educação no que tange à execução de suas funções.</p> <p>19.8 Aprimorar o processo de planejamento de intervenções na rede física escolar, com apoio dos gestores escolares e da comunidade, com vistas à transparência e à gestão democrática e ainda implementar sistema informatizado, considerando o diagnóstico da infraestrutura escolar e das necessárias modificações aspiradas pelos mesmos.</p> <p>19.9 Aperfeiçoar o processo de planejamento de matrícula na rede pública, com a efetiva participação dos gestores escolares e da rede municipal de ensino, a partir de ambiente on-line, disponibilizado no Sistema de Registro Escolar (Sere), que proporcionará maior agilidade e otimização da oferta de ensino à comunidade escolar.</p> <p>19.10 Ampliar as competências técnicas dos NRE, atraindo profissionais de outras áreas específicas para garantir o primeiro atendimento às demandas das instituições de ensino da região.</p> <p>19.11 Ampliar os programas de apoio e formação de</p>	<p>participação dos profissionais da educação, familiares, estudantes e comunidade local no diagnóstico da escola, projeto político-pedagógico, plano de aplicação, prestação de contas e acompanhamento dos financiamentos e programas destinados às escolas.</p> <p>19.7 Fortalecer a gestão escolar com aporte técnico e formativo nas dimensões pedagógicas administrativas e financeiras, para que possa gerir, a partir de planejamento estratégico, recursos financeiros da escola, garantindo a participação da comunidade escolar na definição das ações do plano de aplicação dos recursos e no controle social, visando o efetivo desenvolvimento da gestão democrática.</p>
--	--	---

	<p>conselheiros, do Conselho Estadual de Educação e dos Conselhos Regionais, dos Conselhos de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb, dos Conselhos de Alimentação Escolar, dentre outros, e dos representantes educacionais em demais conselhos de políticas públicas como Conselhos de Meio Ambiente e Saúde.</p> <p>19.12 Implantar, no primeiro ano de vigência deste PEE-PR, nova Lei do Sistema Estadual de Ensino.</p> <p>19.13 Assegurar, por meio de lei própria, no âmbito do Sistema Estadual de Ensino, o permanente acompanhamento que consolide o processo de avaliação institucional das escolas da Educação Básica.</p> <p>19.14 Estabelecer políticas públicas de formação continuada aos profissionais da educação, instrumentalizando-os para o desenvolvimento de práticas pedagógicas referentes ao envelhecimento humano.</p> <p>19.15 Fortalecer o funcionamento dos Conselhos Escolares nas instituições estaduais e municipais, com a participação dos vários componentes da comunidade escolar, dentre eles, direção, professores, funcionários, estudantes e representantes da comunidade onde a escola se insere, como mecanismos de participação comunitária e ampliação da gestão democrática.</p> <p>19.16 Estabelecer parceria para políticas conjuntas entre Estado e municípios, de forma que as formações continuadas ofertadas por uma das redes sejam consideradas</p>	
--	---	--

	equivalentes para atendimento aos respectivos planos de carreira.	
--	---	--

FONTE: elaborado pela autora (2021).

O quadro 2 apresenta as estratégias dos três planos, seguindo de referência o PNE foi possível observar que o PEE apresenta 04 estratégias semelhantes ao PNE e o PME de Astorga apresenta 05 estratégias semelhantes ao PNE, as estratégias apresentadas devem ser realizadas nas instituições dos sistemas de ensino durante dez anos, sendo que:

A cada 2 (dois) anos, ao longo do período de vigência deste PNE, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP publicará estudos para aferir a evolução no cumprimento das metas estabelecidas no Anexo desta Lei, com informações organizadas por ente federado e consolidadas em âmbito nacional, tendo como referência os estudos e as pesquisas de que trata o art. 4º, sem prejuízo de outras fontes e informações relevantes (BRASIL, 2014, ON-LINE).

O terceiro quadro faz uma análise do PNE e o PEE do PR, apresentado no documento PROJETO CNE/UNESCO-914BRZ1050.3: “O fortalecimento do papel institucional do Conselho Nacional de Educação no processo de elaboração, aperfeiçoamento e acompanhamento das políticas públicas de educação básica e superior em todas as etapas e modalidades de educação e ensino”, do MEC, do Consultor: Erasto Fortes Mendonça.

Quadro 3 -Correspondência das Estratégias da Meta Relativa a Gestão Democrática da Educação do Plano Estadual do Paraná da Meta 19 do PNE.

Estratégias do PEE PR	Estratégias do PNE	Tema
1	---	Aperfeiçoar gestão dos componentes do Sistema estadual de Ensino.
2	8	Programa de formação de diretores.
3	4	Grêmios e APM.
4	2,5	Formação de conselheiros e condições de funcionamento dos conselhos.

6	---	Participação das famílias no desempenho escolar.
7	-05--	Fortalecimento dos conselhos municipais de educação.
8	---	Adoção de sistema informatizado para planejamento de intervenções físicas nas escolas.
9	---	Adoção de ambiente online para matrículas.
10	---	Competência dos NRE.
11	2	Formação de Conselheiros.
12	---	Lei do Sistema Estadual de Educação.
13	---	Avaliação Institucional das Escolas.
14	---	Formação continuada e práticas pedagógicas sobre envelhecimento.
15	5	Fortalecimento dos conselhos.
16	---	Parceria estado e município para o reconhecimento de equivalência das formações continuadas nos planos de carreira.
---	1	Lei de Gestão Democrática.
---	3	Fóruns Estaduais e Municipais de Educação.
---	3 6	Elaboração do PPP, currículos, planos de gestão e de regimentos de forma participativa.
---	7	Autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira da escola.

FONTE: BRASIL(2017, p.132).

De acordo com o quadro 3, observa-se diferenças entre o PEE do Paraná e o PNE/Federal. Das 16 estratégias do PEE, 04 apresentaram semelhança com as estratégias do PNE. As estratégias 19.1, 19.3, 19.6, e 19.7 que tratam da gestão democrática dos Fóruns Permanentes de Educação, da elaboração dos Projetos Políticos Pedagógicos, currículos, planos de gestão e de regimentos institucionais; a autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira das escolas abordados no PNE não foram contempladas de forma clara no PEE.

Para aprofundar a análise do Plano Municipal de Educação de Astorga, o quadro 4 apresenta o resultado da comparação realizada entre o PEE-PR e o PME de Astorga. Vejamos:

Quadro 4 - Comparativo das Estratégias da Meta 19 Gestão Democrática entre o Plano Estadual de Educação do Paraná e o Plano Municipal de Educação de Astorga.

Estratégias do PEE PR	Estratégias do PME - Astorga	Temas
11	1	Programas de apoio e formação aos conselheiros.
3	2	Constituição e fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais.
5	3	Estimular as constituições e o fortalecimento do conselho escolar.
---	4	Estimular a participação nos Projetos Políticos Pedagógicos.
2	5	Programas de formação de Diretores e Gestores Escolares
---	6	Promover a Gestão Democrática no Sistema de Educação.
---	7	Fortalecer a Gestão Escolar com aporte técnico e formativo nas dimensões pedagógicas e financeira.

FONTE: elaborado pela autora (2021).

A partir do quadro foi possível observar que o PEE-PR comparado ao PME Astorga não contempla todas as estratégias específicas do PME, três das estratégias apresentadas no PME, 19.4, 19.6 e 19.7 não são apresentadas no PEE, no que diz respeito a estimulação na participação da formulação do Projeto Político-Pedagógico, Promover a Gestão Democrática no sistema de ensino e fortalecimento nas dimensões pedagógicas e financeiras, sobre a gestão democrática nas estratégias do PEE são apresentadas como fortalecimento dos conselhos escolares como forma de participação comunitária e ampliação da gestão democrática como na estratégia 19.4, e também na 19.14, estabelecer políticas de formação

continuada aos profissionais da educação, não apresentando nenhuma estratégia sobre o Projeto Político-Pedagógico, a partir da análise realiza o PME de Astorga para elaboração de seu plano usou de referência o PNE, no que consta no artigo 4º da Lei 2725/2015 “O PME de Astorga foi elaborado em conformidade com o PNE aprovado pela Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014 (ASTORGA, 2015, p.01).

Ocupamo-nos até aqui de analisar os Planos de Gestão, no entanto torna-se necessário discutir como se deu a implementação da gestão democrática, em especial da meta 19, no município de Astorga.

3. A META 19 DO PLANO ESTADUAL E MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO NAS ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL

Para compreender os desafios lançados no terreno concreto das práticas no que diz respeito à implementação das metas de gestão democrática do Plano Estadual e Municipal de Educação nas escolas de Ensino Fundamental do Município de Astorga-Pr, no período de 2004 a 2015, faz-se necessário verificar de que forma o sujeito em sua prática cotidiana se organiza a partir de normas que são postas, buscando estratégias e táticas para desenvolver sua prática, segundo Certeau:

[...] As táticas são procedimentos que valem pela pertinência que dão ao tempo as circunstâncias que o instante preciso de uma intervenção transforma em situação favorável, à rapidez de movimentos que mudam a organização do espaço, às relações entre momentos sucessivos de um 'golpe', aos cruzamentos possíveis de durações e ritmos heterogêneos etc. [...]. As estratégias apontam para a resistência que o estabelecimento de um lugar oferece ao gasto do tempo: as táticas apontam para uma hábil utilização do tempo, das ocasiões que apresenta e também dos jogos que introduz nas fundações de poder (CERTEAU, 2005, p. 101).

O conceito de tática e estratégia de Certeau auxiliam a verificar de que forma os sujeitos se movimentam na organização escolar, a partir de estruturas de poder e por meio de suas práticas cotidianas. Sendo relevante investigar em atas e documentos legais as discussões e os estudos que ocorreram no município sobre a construção do Plano Municipal de Educação, objeto dessa pesquisa, sendo esses registros de grande importância para pesquisa, pois apresentam o registro escrito da prática e execução do PME a partir de relatos dos gestores, atores sociais a quem foi direcionado o documento, trazendo informações que muitas vezes a memória humana já tenha esquecido: o registro escrito é um arquivo que poderá ser consultado sempre que necessário.

3.1. Projeto de Implementação em Astorga: Meta 19

O estudo realizado em Astorga teve como fonte de pesquisa a Lei 2.725/2015 que aprovou e sancionou o Plano Municipal de Educação e foi elaborado sob a coordenação da atual Diretora do Departamento de Educação de Astorga-

DME, professora Especialista Neuza Maria Julião Fortunato, que possui graduação em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Jandaia do Sul (1973), Curso de pós-graduação lato-sensu em Gestão Escolar: Administração, Supervisão e Orientação Educacional, foi diretora da Escola Alfredo Sofientini do Município de Astorga, consultora do Projeto 914 BRA 1121- MEC - Compromisso Todos pela Educação. Quando Professora Universitária foi também coordenadora Pedagógica da Faculdade Palas Atena de Astorga e Coordenadora do Curso de Pedagogia, Diretora da Faast-Faculdade Astorga no período de 2009 a 2019. Está na Direção do Departamento de Educação de Astorga por quatro mandatos, sendo o primeiro de 1996 a 1999 e os demais de 2009 até os dias atuais. A professora Neuza Julião foi uma das principais responsáveis pela construção do PME em Astorga, sendo a coordenadora e grande incentivadora da convocação do grupo de estudos que antecederam ao documento final.

No ano de 2007 o Município de Astorga criou o Conselho Municipal de Educação a partir da Lei nº 1.884 de 1 de março de 2007, de acordo com o artigo 1º:

Fica criado o Conselho Municipal de Astorga, órgão colegiado, integrado ao Departamento Municipal de Educação, de natureza participativa e representativa da comunidade na gestão da educação, o qual passa a ser disciplinado nos termos da presente Lei (ASTORGA, 2007, p.1).

A partir da promulgação da referida Lei, foi realizada a primeira reunião do Conselho Municipal de Educação de Astorga, no dia 09 de março de 2007, nas dependências do Departamento Municipal de Educação, conforme Ata nº 01/2017. Foram convidados para esta reunião funcionários da rede municipal de ensino e também de outros setores, representantes de pais e a comunidade. A Diretora do Departamento Municipal, senhora Isis Molina Campos Furtado, iniciou a reunião explicando sobre a finalidade do Conselho Municipal e a responsabilidade de cada membro. A escolha dos membros foi por meio de convite direto às pessoas que estavam participando da reunião. A composição dos membros foi de acordo com o artigo 4º da Lei nº 1884/2007, segundo a ela:

O Conselho Municipal de Educação será composto por oito membros titulares e igual número de suplentes, nomeados por decreto pelo Prefeito Municipal, dentre os quais se incluíram: I- um representante do Quadro Próprio do Pessoal da Educação Infantil; II- um representante do Quadro Próprio do Pessoal do Ensino

Fundamental, séries iniciais atuantes na rede Municipal de Ensino; III- um representante do Quadro dos Servidores, atuantes na rede Municipal de Educação; IV- um representante de pais de alunos rede Municipal da Educação Infantil; V- um representante de pais de alunos rede Municipal do Ensino Fundamental; VI- um representante dos Diretores; VII- um representante do Departamento de Educação; VIII- um representante do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (ASTORGA, 2007, p.02).

Definida a escolha dos representantes do Conselho Municipal de Educação, uma nova reunião foi realizada no dia 26 de março de 2007, segundo a ata de nº 02/2007, para Eleição do Conselho Municipal de Educação. Foram convidados os membros do conselho, e funcionários da rede municipal para eleger a composição da chapa do Conselho, designando as funções de Presidente, vice Presidente, Secretário e vice Secretário, ficando em aberto a escolha destes cargos às pessoas que estavam presente habilitando-se a compor os respectivos cargos e os demais convidados efetuarem o processo de votação de uma forma democrática. Após a votação, cada representante se pronunciou sobre a responsabilidade do cargo e da importância desse novo trabalho para a educação do Município de Astorga.

No primeiro semestre de 2009, o Município de Astorga sediou a I CONAE, Conferências do Conselho Nacional de Educação, que teve como tema: *Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação: O Plano Nacional de Educação, suas Diretrizes e Estratégias de Ação*, com a participação dos municípios vizinhos Ângulo, Iguaçu, Munhoz de Mello e Santa Fé. Discutiu-se os seis eixos temáticos do documento que também foram elucidados na CONAE-Estadual. O eixo II do documento discutiu sobre: Qualidade da Educação, Gestão Democrática e Avaliação. Para o estudo desse eixo ficaram responsáveis diretores de instituições de educação e representantes do Departamento de Educação.

A partir dos eixos estudados na conferência, o Conselho Municipal de Educação formou uma comissão para o estudo dos documentos elaboração do Plano Municipal de Educação e, também realizaram a eleição do Conselho Municipal de Educação, que aconteceu no dia 29 de setembro de 2009. Formaram uma nova equipe de trabalho, sob a presidência da professora Me. Elena Perecin Cornicelli, que ficou responsável pelo Conselho Municipal de Astorga.

Os estudos da comissão executora dos trabalhos de elaboração do Plano Municipal de Educação iniciaram-se em 2009 e foram até 2015. O primeiro registro realizado pelo Departamento Municipal de Educação sobre o PME se encontra na

Ata do Conselho Municipal de Educação de Astorga, nº 001/2009. A partir de uma reunião, a diretora do Departamento Municipal de Educação expôs sobre o prazo de até 2010, para a elaboração do Plano Municipal de Educação, sendo que os documentos preliminares para essa construção já estavam sendo estudados e analisados. Entre os documentos pesquisados no Departamento Municipal de Educação de Astorga, encontrou-se uma apostila com os primeiros registros da construção do plano, apresentando a vigência de 2010-2020, o grupo de trabalho de elaboração, a introdução e 10 metas.

O Município de Astorga no ano de 2012, por meio da Lei Complementar nº. 2.447/2012 institui o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Magistério Público Municipal de Astorga, para os professores de Educação Infantil, anos iniciais do Ensino Fundamental e suas modalidades de Educação Especial e Educação de Jovens e Adultos. Segundo o art. 3º “A estruturação da carreira do Magistério Público Municipal de Astorga compreende os cargos de Professor e de Educador Infantil” (ASTORGA, 2013, ON-LINE). O documento também apresenta em seu artigo 25 as atribuições e encargos específicos ao profissional do magistério no exercício das funções:

I - regência de classe; II - atividades auxiliares à docência; III - direção; IV – coordenação pedagógica, exercida no âmbito das unidades escolares; V – assessoria pedagógica, exercida em nível da rede municipal de ensino; VI – administração e gestão financeira (ASTORGA, 2013, ON-LINE).

O documento apresenta atribuições para cada uma das funções específicas. A partir do Plano de Carreira as discussões para implementação do Plano Municipal de Educação continuaram por meio do Conselho Municipal de Educação.

No ano de 2013, o Município de Astorga, sediou a II CONAE, um evento intermunicipal que aconteceu no dia 23 de maio. Participaram dessa conferência representantes dos Municípios de Astorga, Ângulo, Iguaraçu, Munhoz de Mello e Santa Fé, com o tema: O Plano Nacional de Educação na articulação do Sistema Nacional de Educação: Participação Popular, Cooperação Federativa e Regimento de Cooperação Federativa e Regime de Colaboração, dividido por sete eixos temáticos, citados no documento da CONAE Estadual, ficando responsável para cada eixo temático um grupo para discussão e apresentação na plenária. A gestão democrática foi apresentada no eixo V – Gestão Democrática, Participação Popular

e Controle Social, o grupo de discussão foi composto por diretores de instituição, professores e representantes da sociedade que realizaram proposta e levaram para plenária para serem aprovadas.

Após a CONAE, no mesmo ano, a partir da Portaria nº001/2014, de 20 de outubro de 2014, com base no decreto nº 119/2014, determina em seu Art.1º- “Fica instituída, a partir desta data, a Comissão para Elaboração do Plano Municipal de Educação do Município de Astorga-Pr” (ASTORGA, 2014, p.01). A Diretora do Departamento de Educação de Astorga ficou responsável em instituir a Comissão para Elaboração do Plano Municipal de Educação do Município de Astorga.

O Município de Astorga-Pr, tendo por base as instruções do PNE, instituiu o Plano Municipal de Educação, de acordo com a Lei Federal 13005, de 25 de junho de 2014 do PNE, previsto em seu artigo 8º, que determina a responsabilidade de elaboração dos planos e prevê:

[...] Estados, o Distrito Federal e os Municípios, deverão elaborar seus correspondentes planos de educação ou adequar os planos já aprovados em lei, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas neste PNE, no prazo de um ano contado da publicação desta lei (BRASIL, 2014).

De acordo com a Lei 13.005, de 25 de junho de 2014, o Município de Astorga teve o prazo de um ano, após a publicação do PNE para adequar seu plano municipal de educação, estabelecendo diretrizes, metas e estratégias para políticas públicas para educação do município em um período de dez anos, a partir de uma construção coletiva e com a participação da sociedade.

Para o processo de elaboração e sistematização do Plano Municipal de Educação de Astorga, foi criada a comissão do processo de construção do PME, cuja coordenação ficou a critério do Departamento Municipal de Educação e aos cuidados da Diretora Neuza Maria Julião Fortunato, acompanhado pelo Conselho Municipal de Educação e demais membros representantes do ensino de Astorga.

No período de março a junho de 2015 foram realizadas seis reuniões da Comissão Coordenadora de elaboração do PME e duas conferências de audiência e consulta pública. No mês de março foi realizada pela Presidente Elena Percin Gomes Cornicelli os diagnósticos e a construção do documento base, no mês de abril foram realizadas as conferências, audiências e consulta pública, que envolveram pessoas ligadas aos diversos setores da sociedade astorguense. As conferências

tiveram como tema: A construção do Plano Municipal de educação de Astorga, seguido por oito eixos temáticos e metas: educação Infantil, Ensino fundamental e Educação Integral, Ensino Médio e Ensino Fundamental, Educação Especial e Diversidade, Educação de Jovens e Adultos e Educação Profissional, Ensino Superior, Formação Profissional e Valorização dos Profissionais da educação e Gestão e Financiamento.

Entre os dias 16 a 23 de abril foi redigido o Documento Base pelo grupo técnico com a sistematização das contribuições coletadas nas conferências, audiências e consulta pública.

No mês de maio, com o projeto de Lei elaborado, foi realizada a minuta do Projeto de Lei do PME-PR pela comissão coordenadora e a revisão final do PME, sendo encaminhada a proposta ao Executivo e ao Legislativo, em caráter de urgência. No mês de junho com a Lei aprovada e sancionada, a promulgação da Lei do PME teria até 24 de junho de 2015 para ser realizada.

Assim, o Plano Municipal de Educação de Astorga (PMEA) foi aprovado a partir da Lei nº 2725/2015, de 18 de junho de 2015, com vigência de dez anos (2015 a 2025), cujo o Plano apresenta 20 metas a serem cumpridas durante a sua vigência, segundo o art. 8º:

A execução do PMEa e o cumprimento de suas metas serão objeto de monitoramento contínuo e de avaliações periódicas, realizadas pelas seguintes instâncias: I - Fórum Municipal de Educação de Astorga-FMEA; II - Conselho Municipal de Educação de Astorga; III - Departamento de Educação de Astorga; IV - Câmara de Vereadores do Município de Astorga; (ASTORGA, 2015, p.2).

No PME, a Meta 19 é apresentada como Gestão participação da sociedade, confirmando os preceitos constitucionais do Plano Municipal de educação com o compromisso de favorecer a melhoria da qualidade na educação, com os princípios de contribuir para aprendizagem e o exercício da participação coletiva, afirmado em seu artigo 2º, VI da Lei nº 2.725/2015, “[...] promoção do princípio de Gestão Democrática da Educação Pública” (ASTORGA, 2015, p.1).

Nesse sentido, passamos a discutir diferenças conceituais entre os termos gestores e diretores, na expectativa de identificar, nos documentos analisados, essa transformação. Faz-se importante mencionar que a partir dos dados levantados nos

documentos e atas que registraram o processo foram organizadas as entrevistas in loco.

3.2. Gestores ou diretores: diferenças conceituais presentes na Meta 19 do PME de Astorga-Pr

A partir dos anos 1990, o uso do termo administração foi substituído pelo termo gestão. Esta mudança de terminologia significou uma alteração conceitual no campo da educação. Segundo estudiosos do assunto, o processo de administração associava-se ao campo empresarial, tendo a administração da educação uma lógica ligada ao mercado. Segundo Lück (2000) o novo “[...] conceito de gestão ultrapassa o de administração, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola” (Lück, 2000, p.16.). Nesta perspectiva, o papel do diretor escolar também foi redefinido para gestor escolar, implicando em um trabalho coletivo e compartilhado por várias pessoas para atingir objetivos comuns, atendendo a LDB 9394/96 que versa sobre a Gestão Participativa.

Nos últimos anos o termo gestão vem se destacando, e, quando se questiona sobre a diferença dos dois termos “gestor” e “diretor” surgem dúvidas, pois no cotidiano da escola essas palavras ainda são usadas como sinônimos. Segundo Ricardo Alexandre Marangoni (2017), ao fazer um levantamento dos termos em dicionários da língua portuguesa publicados nos anos de 1950 e 2010 é possível observar: “[...] a superficialidade dos significados, inserindo os dois como administrador” (MARANGONI, 2017, p.34).

No entanto, para o autor, o cargo de diretor, que até meados do século XX era assumido por apenas homens, caracteriza-se pelo controle e fiscalização. Ou seja, na centralização do poder em suas mãos. O autor ainda salienta que nesta perspectiva seria como se o diretor passasse “a representar o Estado no interior da escola” (MARANGONI, 2017, p.35). Já o cargo de gestor escolar, segundo Lück, (2000), sugere um profissional da educação que leva a responsabilidade de organizar a parte pedagógica e administrativa de uma instituição de ensino, sendo de fundamental importância a efetivação do seu trabalho com a participação de toda comunidade escolar. Sua atuação não pode ser baseada no autoritarismo, na forma de imposição de normas, mas em uma proposta de trabalho coletivo e de uma forma democrática. Segundo Lück (2000), essa redefinição de diretor para gestor escolar:

[...] está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica (LÜCK, 2000, p.15).

Desse modo, as diferenças entre o uso dos termos diretor/gestor, podem indicar segundo Marangoni (2017) diferentes concepções sociológicas e também abrir possibilidades de discussões sobre a semântica. Nessa direção, o autor elaborou uma nuvem lexical “[...] a partir da consulta aos dicionários publicados na década de 1950 e os atuais” (MARANGONI, 2017, p.46), com o intuito de demonstrar as possibilidades “[...] disponíveis para se referir a essa pessoa considerada responsável pela escola” (MARANGONI, 2017, p.46). Essa nuvem lexical, elaborada pelo autor está elucidada na sequência.

Figura 01 - Nuvem Lexical associada aos cargos: diretor e gestor



FONTE: Marangoni (2017, p.46)

Segundo o autor, para melhor visualização, na cor azul estão as palavras associadas ao diretor, na cor vermelha as palavras associadas ao gestor e, na cor verde a única palavra encontrada para ambos os termos (MARANGONI, 2017). O autor argumenta que a princípio, a opção pelo termo gestor pode causar estranheza pela aproximação do enfoque empresarial. No entanto, ao buscar a origem etimológica do termo, observa-se que a palavra gestor se liga a gestão e ambas, de acordo com Marangoni (2017, p.46-47):

[...] provém do latim *gestione* e significa: “ação de gerir”. Por sua vez, gerir vem do latim *gerere* e trata-se de algo que implica o sujeito/outro. Isto pode ser observado no substantivo *gestação*, derivado desse verbo. *Gestação*, que vem do latim *gestatione*, significa: “ação de trazer (o feto)”, ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo.

Logo, a estranheza pela aproximação do termo gestor ao enfoque empresarial pode ser deixada de lado, segundo o autor, pelas inquietações que a origem da palavra pode suscitar: “a gestão, como implicação do sujeito/outro e; a gestão, como possibilidade de mudança, transformação” (MARANGONI, 2017, p.47). Para o autor:

Apesar da relação entre o termo gestor e o enfoque empresarial [...] Curiosamente, a palavra latina *gerere* liga-se a palavra grega *gígnomai*, que significa “nascer, gerar”. Portanto, é preciso desconstruir o conceito que se aproxima do enfoque empresarial, para que possam nascer outros com enfoque educativo (MARANGONI, 2017, p.47).

Todavia, pode-se inferir que o importante não é somente a mudança na terminologia, e sim na sua prática no cotidiano escolar por meio de suas diretrizes e preceitos constitucionais no exercício da participação da coletividade. Para Vieira (2000):

Assim, não por acaso, o diretor e/ ou a unidade administrativa dirigente, passam a ser chamados de ‘gestor’, ‘núcleo gestor’ e expressões congêneres. Não se trata, aqui, de uma simples troca de nomes. Na verdade, o que está a ocorrer é o reconhecimento da escola enquanto instituição caracterizada por uma cultura própria, atravessada por relações de consenso e conflito, marcadas por resistências e contradições (VIEIRA, 2000, p.41).

Nesse sentido, de acordo com Fernandes e Muller (2006), torna-se importante esclarecer que, na perspectiva da gestão democrática, o gestor escolar deve se

conscientizar que é o administrativo que fica a serviço do pedagógico e não o contrário. Contudo, para os autores a preponderância do pedagógico sobre o administrativo ainda se constitui em um desafio a ser vencido. Para os autores, isso se dá: “[...] devido à forma como a gestão das escolas públicas está estruturada” (FERNANDES; MULLER, 2006, p.131-132), haja vista que o papel do gestor escolar, no tempo presente, se difere “[...] em muito, daquele burocrata, centralizador do poder, que está a serviço da burocracia e do Estado ou do Município” (FERNANDES; MULLER, 2006, p.131-132).

Ao diretor, para os autores, cabe romper com a representação de um funcionário burocrático do sistema e até mesmo com a postura autoritária para com os seus subalternos e de passividade para com as orientações vindas de cima para baixo (FERNANDES; MULLER, 2006). O gestor escolar, nesse sentido, “[...] deve enxergar em si mesmo um representante de um projeto político social de educação que passa pela ruptura com um sistema seletivo, excludente, e forjar uma gestão escolar mais aberta, arejada para os anseios populares” (FERNANDES; MULLER, 2006, p.132).

O gestor na dimensão teórica, portanto, gerencia, coordena e organiza todas as atividades da escola, obedecendo às leis, aos regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e as decisões no âmbito da escola, assumidas pela equipe escolar e pela comunidade. Já no âmbito teórico-prático, pode-se inferir que se aproxima do que foi elucidado por Certeau (2012), pois o ambiente em que atua, pode ser um “[...] dos pontos onde se põe em ação uma articulação entre o saber técnico e a relação social onde se efetua, graças a uma prática coletiva, o reajustamento necessário entre modelos culturais contraditórios” (CERTEAU, 2012, p.129-130). Assim, faz-se necessário compreender a função do gestor escolar a partir de sua organização de domínios e atuação através dos atores e fatores com que atuam e influenciam, a partir de documentos que regem as instituições de ensino.

Marangoni (2017) afirma, sob essa ótica, que:

[...] embora tenhamos hoje outra representação do diretor, essas imagens construídas historicamente parecem-nos ainda se fazer presentes no imaginário de muitos diretores e outros. Portanto, a transição desse modelo de administração centralizador para outro que tenha a participação e o pedagógico como cerne do trabalho não tem sido tarefa fácil de implantar (MARANGONI, 2017, p.36).

Ao partir desse pressuposto elucidado por Marangoni (2017) e ao analisar a estratégia 19.5 do PME: “Estimular a participação e assegurar a oferta de programas de formação de diretores e gestores escolares” (ASTORGA, 2015, p.32), é possível perceber a citação dos dois termos, o que demonstra o que Marangoni (2017) afirma a respeito das imagens construídas historicamente do diretor e, da dificuldade de transição tanto no nome como na função a ser exercida. Um ponto positivo é a identificação de que é preciso assegurar programas de formação para implantar um modelo de administração descentralizador, que tenha a participação e o pedagógico como cerne do trabalho, e essa tarefa de ofertar esse tipo de formação é dever do governo, do Município e do Estado.

A interpretação de que existe, por parte do município, o entendimento da diferença nas nomenclaturas diretor e gestor, buscou analisar como essas terminologias são elucidadas nos documentos que regem o cotidiano das escolas, dentre eles, se destacou o Regimento Escolar. Uma vez que, segundo Marangoni (2006, p.43) pode haver desconexão “[...] entre o que a escola apresenta como modelo de organização e o que de fato ocorre em sua rotina”.

O regulamento de uma escola, ou seja, o Regimento Escolar é um importante documento das instituições escolares que normatizam o funcionamento pedagógico e administrativo. É de fundamental importância que seja elaborado de acordo com as legislações sobre educação, e por se tratar de um documento do cotidiano escolar é possível que cada escola elabore a sua versão do documento com base em uma referência comum, sem deixar de lado as suas particularidades. Sua elaboração é obrigatória, pois apresenta regras de como a instituição funciona, orientando o trabalho a ser desenvolvido no cotidiano escolar, pela direção, corpo docente, funcionários, alunos e seus representantes.

Através da análise dos Regimentos Escolares das três Escolas Estaduais de Ensino Fundamental II e dos Regimentos das oito Escolas Municipais de Ensino Fundamental I do Município de Astorga foi possível perceber que os mesmos contêm a mesma estrutura, mudando apenas a introdução do documento que apresenta as especificidades de cada escola, os documentos apresentam o que cada função deve realizar na instituição em seu cotidiano escolar.

As funções só mudam de um Regimento Estadual para um Regimento Municipal quanto ao cumprimento a mantenedora. Sendo nas Escolas Estaduais o Núcleo Regional de Educação e das Escolas Municipais o Departamento Municipal

de Educação. Segundo o Regimento Escolar das Escolas Estaduais de ensino o que compete à direção é apresentado no artigo 12^a, que é composto por 53 tópicos.

O documento elucida que o 'diretor' a partir do ato de posse fica responsável pelo patrimônio público e o cumprimento da legislação vigente, pela organização da escola a partir de critérios legais e pedagógicos, como por exemplo, as orientações do Regimento Escolar, do Projeto Político Pedagógico. Segundo o documento, também compete ao 'diretor':

[...] VIII. organizar a elaboração do Plano de Ação da Instituição de ensino; IX. convocar e presidir as reuniões do Conselho Escolar; X. convocar os profissionais em exercício na Instituição de ensino, quando necessário; XI. elaborar coletivamente os planos de aplicação financeira; XII. prestar contas dos recursos recebidos; XIII. garantir o fluxo de comunicação na Instituição de ensino; XIV. encaminhar aos órgãos competentes as propostas de modificações no ambiente escolar; XV. deferir os requerimentos de matrícula; XVI. acompanhar com a equipe pedagógica e coordenação de cursos, o trabalho docente, assegurando o cumprimento dos dias letivos e da carga-horária, previstos em Calendário Escolar (PARANÁ, 2018, p.8);

Além dessas atribuições, também é necessário ao diretor escolar:

[...] XXIX. participar com a equipe pedagógica, e comunidade escolar, da análise do Projeto Político Pedagógico, regulamentados no Regimento Escolar da Instituição de ensino; XXX. cumprir as orientações técnicas de vigilância sanitária e epidemiológica; XXXI. disponibilizar espaço físico adequado com adaptações para a oferta do Atendimento Educacional Especializado - AEE, no turno e contraturno (PARANÁ, 2018, p.8).

Tendo como princípio a segurança dos alunos e da instituição, buscar a implementação e o cumprimento do Programa Brigada Escolar:

[...] XXXVII. possibilitar a implementação e o cumprimento do "Programa Brigada Escolar – Defesa Civil na Instituição de ensino" XXXVIII. acompanhar o desenvolvimento do Programa Brigada Escolar; XXXIX. viabilizar o cumprimento do Plano da Brigada Escolar como processo orientador de proteção (PARANÁ, 2018, p.9).

O 'diretor', segundo o documento, juntamente com a equipe pedagógica devem elaborar estratégias de combate à exclusão, evasão, e à discriminação no ambiente escolar como:

[...] XLII. promover o respeito às especificidades culturais, regionais, religiosas, étnicas e raciais dos estudantes; XLIII. cumprir e fazer cumprir os prazos relativos ao registro da frequência escolar dos beneficiários do “Programa Bolsa Família na Educação”; XLIV. informar sobre a assiduidade de crianças e adolescentes com deficiência, de 0 (zero) a 18 (dezoito) anos, atendidos pelo Programa Benefício de Prestação Continuada da Assistência Social; XLV. estabelecer ações que possibilitem a efetivação dos princípios de Educação em Direitos Humanos e de gestão democrática em casos de indisciplina escolar (PARANÁ, 2018, p.9).

Ambos os Regimentos Escolares Estaduais e Municipais não apresentaram a nomenclatura gestor escolar e sim diretor escolar, mesmo apresentando a função enquanto gestora das ações democráticas na Instituição de ensino e como instrumento promovedor do alcance dos objetivos educacionais definidos no Projeto Político Pedagógico (PARANÁ, 2018). Este dado possibilita a percepção de que ainda existe uma cultura que se utiliza desse termo mesmo sendo desenvolvida uma gestão democrática. Para Schultz (2016): “a cultura organizacional é uma construção social, fruto do compartilhamento de valores, normas, crenças, modos de pensar, entendimentos e orientações entre os integrantes de uma organização” (SCHULTZ, 2016, p.140).

Dessa forma, considera-se para esta pesquisa a nomenclatura gestor escolar, pois, compreende-se que este papel é desenvolvido pelo ator escolar que tem como fundamento conduzir a escola na forma de gestão, ou seja, gerir a estrutura escola de forma administrativa sem deixar de lado, sua formação pedagógica.

Sob essa ótica, a gestão escolar pode ser compreendida como um processo que se constrói na dinâmica das relações, das invenções e das práticas que os diferentes sujeitos criam cotidianamente em seus espaços tempos, com a intenção de não se moldarem ao que pré determinam, de modo que “as maneiras de fazer sejam como caças não autorizadas” (CERTEAU, 2014, p.38), e, ao serem vivenciadas pelos seus praticantes revestem-se de significados e sentidos. Assim, ao observar a estratégia 19.5, constatou que o próprio PME de Astorga esclarece as diferenças entre gestor e diretor, mas o Regimento Interno das escolas, mesmo apresentando similaridades entre os Regimentos estaduais e municipais, centraliza suas funções em diretor, apesar de todo o discurso em defesa da gestão democrática e do termo gestor.

3.2.1. Gestão, direção e cotidiano escolar

A análise dos Regimentos Escolares permitiu constatar também, que as atribuições do 'diretor' no cotidiano da escola, aproximam-se de um caráter técnico-burocrático, mesmo que a todo o momento seja enfatizado a necessidade da participação coletiva e a tomada de decisões de forma democrática. Esse caráter, segundo Marangoni (2017) pode distanciar o gestor escolar da dimensão pedagógica. Para o autor: “[...] as tarefas burocráticas do diretor distanciavam-no do processo pedagógico, restando a ele agir como um técnico, preenchedor de papéis, ou como um transgressor, que dá um jeito de “burlar” o burocrático, e priorizar a dimensão pedagógica” (MARANGONI, 2017, p.49).

Esse caráter técnico-burocrático, de garantia de que todos cumpram o que foi estabelecido de cima para baixo e de possível distanciamento entre o pedagógico e administrativo pode ser exemplificado ao analisar o que está estabelecido como função XVI do 'diretor' nos regimentos escolares em questão: “[...] XVI – Acompanhar com a equipe pedagógica e coordenação de cursos, o trabalho docente, assegurando o cumprimento dos dias letivos e da carga-horária, previstos em Calendário Escolar” (PARANÁ, 2018, p.8). Acompanhar o trabalho docente no intuito de fazer cumprir os dias letivos não é o mesmo que envolver-se e acompanhar o trabalho docente a fim de garantir uma prática pedagógica efetiva que possibilite uma aprendizagem significativa.

Nesse sentido, é possível inferir que ser diretor de uma escola não é o mesmo que ser gestor, o primeiro termo dá a ideia de uma liderança técnica-burocrática e o segundo a ideia de uma liderança como articuladora de todos os desdobramentos da comunidade escolar. Entendimento este que tornou necessária a discussão de alguns conceitos importantes para a compreensão do papel do gestor escolar, dentre eles destacam-se o conceito de descentralização e centralização, autonomia e dependência que serão discutidos a seguir.

3.3. Descentralização e centralização

A partir da Constituição Federal de 1988, visando fortalecer a democracia, no âmbito das políticas educacionais, a descentralização se instaurou com foco de melhorar a qualidade da educação e reforçar os sistemas educativos. O processo de

descentralização ganhou força e começou a se estruturar novas formas de cooperação entre União, Estados e Municípios, especificamente entre Estados e Municípios, trazendo transformações na política, no planejamento educacional do sistema de ensino e também na gestão escolar.

Os termos descentralização e centralização se consolidaram nas políticas educacionais e no setor público, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, com o Plano Decenal de Educação para Todos (1994-2003) e o Plano Nacional de Educação de 2001.

O termo descentralização pode ser considerado uma das principais estratégias das reformas educacionais da década de 1990, e, também uma condição para promover mudanças na gestão e nos órgãos que a compõem, em um processo de formulação e decisão políticas de um determinado local, segundo Barroso (2013), na descentralização:

[...] o Estado conserva a sua centralidade estratégica e o poder de decisão fundamental sobre a provisão, organização, e controle do sistema público de ensino, mas transfere as táticas e algumas competências instrumentais de natureza executória, para a periferia (BARROSO, 2013, p.17).

Assim, a partir das análises das deliberações, Leis sancionadas, decretos e do Plano Estadual de Ensino do Estado do Paraná e do Plano Municipal de Educação de Astorga pode-se inferir que na gestão democrática a descentralização administrativa, por parte do Estado, se constitui no processo de transferência de competências para as autarquias. Nele o Estado substitui um controle direto, centrado no respeito das normas e dos regulamentos, por um controle remoto, baseado nos resultados (BARROSO, 2013).

No que diz respeito ao cotidiano escolar, torna-se importante ressaltar que o mesmo faz parte de um contexto social e amplo, no qual se apresenta repleto de táticas que são realizadas de acordo com os seus praticantes, gestores, professores e alunos, evidenciando as diversas relações de poder estabelecidas nesse território, Certeau (1994) faz a distinção entre táticas e estratégias. Para o autor, na vida cotidiana, estamos o tempo todo lidando com essas artimanhas e burlas, são por meio delas e por elas que enfrentamos as situações complexas do cotidiano, para Certeau (1994) a diferença entre táticas e estratégia é apresentada da seguinte forma:

Chamo de 'estratégia' o cálculo de relações de forças que se torna possível a partir do momento em que um sujeito de querer e poder é isolável em um 'ambiente'. Ele postula um lugar capaz de ser circunscrito como um próprio e, portanto, capaz de servir de base a uma gestão de suas relações com uma exterioridade distinta [...]. Denomino, ao contrário, 'tática' um cálculo que não pode contar com um próprio, nem, portanto com uma fronteira que distingue o outro como totalidade visível. A tática só tem por lugar o do outro. Ela aí se insinua, fragmentariamente, sem apreendê-lo por inteiro, sem poder retê-lo à distância (CERTEAU, 1994, p.46-47).

Desse modo, a estratégia está ligada e associada à ideia de autoridade, seja esta autoridade uma instituição, uma entidade comercial ou, até mesmo, um grupo de indivíduos agindo dentro de uma lógica que se reconheça a ordem ou status dominante da qual essa faz parte; nesse trabalho, a estratégia está associada ao cotidiano escolar. Assim a estratégia, revela-se nos ambientes de atuação por meio de normas de linguagem, modo de falar e agir; padronizando hábitos, costumes à cultura escolar e a cultura da escola.

A tática tem a capacidade criativa para confrontar a lógica da autoridade de um sistema, considerado como bricolagem¹. A tática ou bricolagem não é permanente ou fixa; ela muda de acordo com situações e espaços onde os sujeitos se encontram e alternam seus papéis de poder usando metamorfoses da lei visando o seu próprio interesse (CERTEAU, 1998, p.40).

As táticas se manifestam no cotidiano escolar por meio de seus praticantes, sejam eles alunos, professores ou gestores. Por pertencer a um contexto social mais amplo, essas táticas evidenciam-se na escola nas diversas relações de poder desse território hierarquizado, nas relações cotidianas entre os "fortes" e "fracos". Assim os alunos podem exercer relações de poder entre eles havendo uns mais fortes que os outros, e de igual modo os professores são mais fortes em relação aos alunos, mas, mais fracos em relação ao gestor, que é mais forte em relação aos professores, no entanto, mais fraco em relação aos representantes da Secretaria de Educação e aos Núcleos Regionais de Educação dos Estados.

Assim, o cotidiano escolar é marcado pelas táticas e estratégias, sendo que:

¹O termo bricolagem tem sua origem no francês, e a princípio significa um trabalho manual feito de improviso e que aproveita materiais diferentes. Certeau (1994) utilizou a noção de bricolagem para representar a união de vários elementos culturais que resultam em algo novo (CERTEAU, 1994).

O que distingue estas daquelas são os tipos de operações nesses espaços que as estratégias são capazes de produzir, mapear e impor, ao passo que as táticas só podem utilizá-los, manipular e alterar. [...] Sem lugar próprio, sem visão globalizante, cega e perspicaz como se fica no corpo a corpo sem distância, comandada pelos acasos do tempo, a tática é determinada pela ausência de poder assim como a estratégia é organizada pelo postulado de um poder (CERTEAU, 1994, p.92-101).

Analisar as relações de poder no interior da escola a partir das teorizações de Certeau (1994) permite interpretar que com a descentralização da gestão educacional, ou deslocar o poder de definição para instâncias locais como a escola, embora o centro irradiador do poder estratégico não deixe de existir, ele é assumido por agentes mais próximos à realidade, na “face-a-face” com rotina escolar e seus desafios.

Assim a descentralização segundo Barroso (2013) é:

De um modo geral a defesa da descentralização faz-se para atingir os seguintes objetivos: aproximar o local de decisão do local de aplicação; ter em conta as especificidades locais; promover a participação dos utilizadores dos serviços públicos na sua gestão; reduzir a burocracia estatal; libertar a criatividade e desencadear a inovação pedagógica (BARROSO, 2013, p.7).

Viabilizar a participação da comunidade escolar nas ações da educação é envolver esses sujeitos nas definições, próprias do poder estratégico, que estruturam e organizam, de forma racional e planejada, o funcionamento da escola.

As políticas educacionais brasileiras a partir da década de 1990 se consolidaram sob um contexto de descentralização, visto que se encontram sob a responsabilidade de Estados e municípios e a eles é dada autonomia de gerir as demandas que lhes são específicas. A descentralização se faz sob amparo do princípio da democracia e da autonomia, ambas são práticas que dão possibilidades a sociedade a ser mais participativa, integrada e pronta a defender seus próprios interesses, conforme Bobbio (1998):

Temos centralização quando a quantidade de poderes das entidades locais e dos órgãos periféricos é reduzida ao mínimo indispensável, a fim de que possam ser considerados como entidades subjetivas de administração. Temos, ao contrário, descentralização quando os órgãos centrais do Estado possuem o mínimo de poder indispensável para desenvolver as próprias atividades (BOBBIO, 1998, p.330).

Oliveira (1999), também nos apresenta a conceituação de centralização e descentralização mencionando que:

O binômio Centralização/descentralização tem como elemento chave a expressão “centro”. Assim na descentralização estaríamos nos afastando do centro, ou seja, as decisões e as definições de ações para a alocação de recursos, em graus variados de autonomia seriam tomadas em instâncias outras que não centrais. A centralização pressupõe a tomada de decisão em um nível central, representado no caso educacional tanto pelo Ministério da Educação, nos países unitários, como em nível de 43 secretarias estaduais, dos federados. O que a caracteriza é o fato de que as decisões são tomadas por um pequeno grupo, que expressa a vontade política do centro, com jurisdição sobre determinado território, com poder sobre recursos financeiros, definição de linhas, planos e programas e controle sobre sua execução (OLIVEIRA, 1999, p.14)

As políticas educacionais que estão em vigor, apontam para uma gestão educacional de caráter mais descentralizado, com base nos princípios da descentralização e democratização educacional evidenciando a autonomia e a participação. A função do gestor escolar está associada a criar estratégias que ampliem a democratização, por meio da participação de diferentes atores no planejamento e organização das ações institucionais.

No Plano nacional de Educação os processos de descentralização e democratização da gestão escolar aponta em parte de seu texto que:

Deve-se promover a efetiva desburocratização e descentralização da gestão nas dimensões pedagógica, administrativa e de gestão financeira, devendo as unidades escolares contar com repasse direto de recursos para desenvolver o essencial de sua proposta pedagógica e para despesas de seu cotidiano. [...] Desenvolver padrão de gestão que tenha como elementos a destinação de recursos para as atividades-fim, a descentralização, a autonomia da escola, a equidade, o foco na aprendizagem dos alunos e a participação da comunidade (PNE, 2001, ON-LINE).

A partir do Plano Nacional da Educação e da descentralização das funções financeiras, as escolas passaram a reivindicar um aporte de recurso para a manutenção e o custeio das despesas. Em 1995 foi criado o primeiro programa federal, Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), identificado como uma política pública de descentralização de recursos da educação, uma das políticas de financiamento da União à educação básica, fornecendo às escolas o recebimento, a fiscalização e a gestão de recursos públicos. Uma das características desse

programa é a descentralização, denominada como autonomia financeira, a escola ao receber esse dinheiro, analisa as necessidades, verifica-se a compra de produtos de acordo com as normas que o programa determina. Para Kalam (2011, p. 86) “[...] o PDDE foi criado com a justificativa de resolver o problema da burocratização no repasse dos recursos às unidades escolares, procurando dar mais agilidade e racionalização na transferência e utilização dos mesmos”, transferindo a responsabilidade de definições para a escola, segundo os autores:

A intenção da transferência de recursos pelo PDDE para as escolas consiste em aprimorar as infraestruturas física e pedagógica das instituições de ensino, no sentido de favorecer a autogestão escolar nos aspectos financeiro, administrativo e didático, a fim de que estejam em crescente melhoria os índices de desempenho da educação básica. Os repasses são transferidos para as escolas mediante informações do Censo escolar do ano anterior, sem a necessidade da realização de convênio ou mecanismo semelhante (SANTOS; SILVA; SILVA, 2018, p.4).

As decisões a respeito da destinação dos recursos do PDDE devem ser realizadas por meio da participação da comunidade escolar, APMF e Conselho Escolar, na perspectiva da aplicação adequada dos recursos, a fim de atender às demandas da instituição educacional.

O recurso do PDDE traz em sua nomenclatura a inclusão de metas de qualidade para a educação básica, contribuindo para todos os setores da escola, área pedagógica, administrativa e APMF, na qual juntos possam identificar e definir os objetivos e prioridades a serem alcançadas com esse recurso para a organização do atendimento ao aluno, construindo assim, uma relação com a família dos alunos, para que juntos possam definir o que é necessário comprar com esse recurso na busca de uma educação de qualidade.

Ao término das compras dos materiais com o recurso do PDDE, a escola deve realizar a prestação de contas, conforme as orientações do site do FNDE, e encaminhar para as secretarias de educação até o dia 31 de dezembro do ano em exercício do repasse.

É importante considerar que os processos de descentralização envolvem o exercício da autonomia e desta o da responsabilidade. Apresentaremos a seguir, uma reflexão sobre os conceitos de autonomia e dependência.

3.4. Autonomia e Dependência

Um importante princípio da gestão democrática é a autonomia escolar, consolidada através da equipe pedagógica, administrativa e financeira, numa perspectiva colegiada, onde todos os processos desenvolvidos devem estar pautados na visibilidade apresentada pelos órgãos superiores, segundo Barroso:

A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis (BARROSO, 1996, p.17).

Nesse sentido, as instituições escolares estaduais e municipais seguem normas que são estabelecidas pelas secretarias de educação e por políticas nacionais para educação. Segundo Barroso (1996), toda autonomia é relativa, uma vez que as instituições educativas devem ter como ponto de partida para suas atividades os dispositivos legais nacionais (Constituição Federal de 1988; Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96; Diretrizes Curriculares).

A Lei de Diretrizes e Bases Nacionais (LDB) Nº 9394/96, ao dirigir a educação escolar pública, a partir dos princípios da Constituição Federal, para a construção de um espaço democrático nas instituições escolares, em seu artigo 15º, apresenta que “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica, que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada as normas gerais de direito financeiro público” (BRASIL, 1996, on-line).

A autonomia da escola segundo Neves, “[...] impõe um novo padrão de política, planejamento e gestão educacionais, tanto do ponto de vista da escola como dos sistemas de ensino” (NEVES, 1995, p.97), sendo assim, a escola passará por um processo de fortalecimento, para que tenha oportunidade de reorganização de suas atividades, e busca de uma identidade com o objetivo de se desenvolver diante da comunidade a qual está inserida.

A autonomia, nesse sentido, na perspectiva de Gadotti (1995), deve pautar-se de atitudes que levem a gestão escolar e a todos os segmentos ao verdadeiro sentido da autonomia no espaço educativo, nas experiências cotidianas, visto como instrumento que eleva o seu valor, pois com a autonomia, a escola pode ser inovadora, criativa, mais responsável, menos sujeita a influência política. No entanto,

A Escola autônoma não é uma escola sem regras ou sem controle do Estado, ela é uma escola autônoma que se deseja caminhar para se tornar cidadã e necessita compreender que a sua autonomia de limita a estabelecer normas e regras pelas quais será gerida, de forma democrática com a participação de todos os atores envolvidos em suas ações educacionais, porém, essas regras e ações estarão sujeitas a uma lei maior: a Constituição Federal e a LDB vigente, além das normas do Conselho Nacional (CNE) e do Conselho Estadual de Educação – CEE de seu Estado (BARBA *et. al*, 2009, p. 129).

Durante muitos anos as escolas estiveram dependentes das Secretarias de Educação. Estas designavam o que as escolas deviam e o que não deviam fazer, com o poder de decidirem sobre seu dia-a-dia, sua organização, na definição de prioridades e também na aplicação de seus recursos. Com a LDBN Nº 9394/96, este entendimento foi alterado, conforme mencionado anteriormente.

A escola com autonomia não significa seu afastamento das Secretarias de Educação de estados ou de municípios, mas a busca por uma reorganização do sistema de ensino, redefinindo funções e atribuições. É de responsabilidade das Secretarias de Educação garantir a eficiência e eficácia de cada sistema de educação realizando monitoramento, supervisionando e avaliando cada escola. Contudo, a função de administrar a escola é do gestor escolar, cuja autonomia respeita as normas institucionais e legais, e acima de tudo, depende da competência das Secretarias de Educação dos estados e municípios que se preocupa com os resultados e que definem parâmetros para acompanhamento e avaliação do desempenho das escolas.

Para Lück (2000), o conceito de autonomia da escola:

[...] relacionado com tendências mundiais de globalização e mudança de paradigma que têm repercussões significativas nas concepções de gestão educacional e nas ações dela decorrentes. Descentralização do poder, democratização do ensino, instituição de parcerias, flexibilização de experiências, mobilização social pela educação, sistema de cooperativas, interdisciplinaridade na solução

de problemas são estes alguns dos conceitos relacionados com essa mudança (LÜCK, 2000, p.19).

Observa-se que a autonomia exige mudanças práticas na rotina da escola promovendo o envolvimento de toda a comunidade, ou seja, profissionais da escola, pais, alunos e demais membros da comunidade local. Não se trata de uma autonomia delegada pela lei, mas construída e conquistada a partir do engajamento do coletivo com os desafios da escola, assim:

[...] se constituirá numa ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público (GADOTTI, 2004, p.96).

Assim, a partir de criação de colegiados, conselhos escolares, a escolha de diretores por eleição, ou por seleção, abre espaço para a escola se organizar e se estruturar, redefinindo seus valores, seus objetivos estratégicos e suas relações.

Somente assim a escola terá autonomia e poder de decisão ampliada, construída não de fora para dentro e sim a partir do trabalho coletivo, mediante processos criativos, gerados e gerenciados no interior da própria escola. Para as escolas, essas medidas representam um novo desafio, uma oportunidade para rever suas relações com alunos, famílias, comunidade e mesmo com as agências reguladoras, assim como a Secretaria de Educação (VILLA, 2018, p. 3).

Na escola pública, as realizações cotidianas que viabilizem uma maior participação dos diversos atores sociais podem contribuir nos processos de decisão da escola e na autonomia, porque possibilita o desenvolvimento dos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Sendo a autonomia da escola:

[...] um exercício de democratização de um espaço público: é delegar ao diretor e aos demais agentes pedagógicos a possibilidade de dar respostas ao cidadão (aluno e responsável) a quem servem, em vez de encaminhá-lo para órgãos centrais distantes onde ele não é conhecido e, muitas vezes, sequer atendido. A autonomia coloca na escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer, sem repassar para outro setor essa tarefa e, ao aproximar escola e famílias, é capaz de permitir uma participação realmente efetiva da comunidade, o que caracteriza como uma categoria eminentemente democrática (NEVES, 1995, p.99).

No PNE (2001), em relação à autonomia das escolas e implementação da gestão democrática, estabelece que para a construção e efetivação do projeto pedagógico, e o gerenciamento em nível local de recursos para manutenção do cotidiano escolar, além, da autonomia financeira das escolas através de repasse de recursos às unidades de ensino, faz-se necessário os conselhos escolares e a participação da comunidade escolar, na participação dos sujeitos, como atores do processo de construção, de espaços educativos mais democráticos, e aponta para a obrigatoriedade do envolvimento das famílias e comunidades na elaboração das políticas públicas educacionais.

A gestão escolar, nesse sentido, de acordo com os documentos oficiais, necessita ser um processo de democracia mediante efetiva autonomia escolar com a participação da comunidade interna e externa e dos colegiados nas ações educacionais. A importância da autonomia e da descentralização na gestão democrática fundamenta-se numa tentativa de reestruturação do sistema de ensino que permita que o gestor e a equipe pedagógica, operem em seus objetivos, funções, atribuições e competências, de forma a permitir que a gestão seja mais focada em sua missão educacional. A prática do gestor escolar não consiste em centralizar o poder e as decisões no espaço escolar, mas estimular a comunidade escolar para que se sinta parte da organização da instituição e na vivência de uma escola democrática, estimulando todos os envolvidos nesse processo.

Diante dessas constatações, o intuito é de analisar as possíveis estratégias e táticas que foram realizadas para a implementação da política de gestão democrática local, sendo este o objeto de estudo central desta pesquisa. Haja vista, que essas táticas são evidenciadas, segundo Certeau (1994), nas diversas relações de poder que se estabelecem nesse território hierarquizado (escola), buscar-se-á no próximo capítulo construir uma narrativa a partir de relatos de gestores das escolas municipais de Astorga-Pr.

4. A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA VISÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ASTORGA

A partir das entrevistas com a Diretora do Departamento de Educação, que coordenou o PME de Astorga-Pr e com as seis Gestoras das Escolas Municipais de ensino fundamental, correspondente ao período de 2004 a 2015, partiremos do entendimento suscitado por Chartier (1994) que observa na apropriação uma possibilidade de ruptura, evidenciando a descontinuidade realizada nos processos de leitura e de seu uso. Ele devolve a inventividade aos sujeitos nos processos históricos ao identificar que entre o proposto e o executado, entre a ideia e a sua significação há um hiato, o das apropriações dos sujeitos.

Alberti (1997) afirma que as fontes orais e ou história oral apresentam especificidades que as diferenciam de outras fontes históricas, por se inserir no campo da história do tempo presente e trabalhar com a memória de pessoas que estão vivas. Segundo Seixas (2001):

A memória age “tecendo” fios entre os seres, os lugares, os acontecimentos (tornando alguns mais densos em relação aos outros), mais do que os recuperando, resgatando-os ou descrevendo-os como “realmente” aconteceram. Atualizando os passados – reencontrando o vivido “ao mesmo tempo no passado e no presente” –, a memória recria o real; nesse sentido, é a própria realidade que se forma na (e pela) memória (SEIXAS, 2001, p.51).

E nesse processo de contar, recontar, rememorar e trazer à tona lembranças, quase sempre cheias de significado para a pessoa, existe elementos que se apresentam ou se omitem. Nesse sentido, Chartier (1991) argumentou que é na exploração crítica das fontes que o historiador alcança a distância necessária do passado, possibilitando atingir a uma representação dele. Segundo o autor, a representação é um instrumento imediato de conhecimento e permite por meio da substituição a percepção de um objeto ausente e a interpretação do mesmo.

Portanto, neste trabalho de pesquisa, fundamentado na reflexão sobre a relação de forças, desenvolvida por Certeau (1994), e nos conceitos de estratégia e táticas, serão investigados os lugares onde os sujeitos transitaram, no caso desta pesquisa as Escolas de Ensino Fundamental de Astorga. Esses lugares, as escolas, são regidos por normas elucidadas por meio de documentos, leis e regimentos que

podem preservar a conformação dos sujeitos e da sociedade (o material documental levantado junto ao Departamento de Educação de Astorga-Pr e nos sites governamentais). A partir dessa documentação foi possível localizar indivíduos que fizeram parte da elaboração do PME e vivenciaram esse período de implementação na prática. É essa história que iremos narrar, feita no terreno do vivido.

4.1. O Plano Municipal de Educação de Astorga-PR.

O Plano Municipal de Educação é o meio pelo qual o município pode diagnosticar a sua realidade educacional e planejar ações sistemáticas que possam contribuir para a educação de sua localidade em consonância com o PEE e o PNE. Para Gadotti e Romão (1993) o Plano Municipal de Educação deve estar “articulado com as diretrizes e prioridades do Plano Nacional, pilotando esse movimento de criação de uma nova consciência em torno da necessidade de reverter o processo de deterioração do ensino no Brasil” (GADOTTI E ROMÃO, 1993 p. 12).

O Município de Astorga-Pr a partir da promulgação da lei Federal nº 13 005, de 25 de junho de 2014, iniciou-se o processo de elaboração do seu PME de Astorga-Pr, com reuniões e estudos coordenados por representantes do Departamento Municipal de Educação, formando comissões com membros do conselho Municipal de Educação, representantes de escolas públicas e privadas, representantes de pais, comunidade e sociedade civil local. No entanto, segundo a Diretora do Departamento Municipal de Educação de Astorga-Pr, antes da construção do PME foi necessário criar a lei da gestão democrática para as escolas municipais. Assim relata que:

Antes não era uma gestão democrática, na verdade, nos criamos uma lei sobre gestão democrática antes do Plano Municipal de Educação seguindo a LDB, a gente sentiu a necessidade, de não mais indicar diretores escolares, gestores escolares, foi quando nós fomos pesquisar sobre a gestão democrática e criamos a lei da gestão democrática que envolveu o FNDEB, envolveu a direção escolar, conselho escolar, enfim nos criamos isso em 2009, mas foi pela necessidade da troca de diretores através da escolha dos pais, escolha da comunidade, que a comunidades escolhesse, então foi tipo uma eleição e sim uma escolha democrática a gente teve que primeiramente criar a lei, nós tivemos que fazer essa parte burocrática de criar a lei da gestão e criando a lei da gestão em seguida já se fez a escolha dos diretores pela comunidade, inclusive

não foi só nas escolas de ensino fundamental de primeiro a quinto ano mas também nas creches e Centros de Educação Infantil do município (FORTUNATO, Neuza Maria Julião, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2001. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (17 minutos e 57 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “H” desta dissertação).

Observa-se que a discussão do PME municipal impôs mudanças objetivas na forma em que eram realizadas as escolhas dos diretores das instituições públicas de ensino do Município de Astorga-Pr, além da regularização do Conselho Escolar. Embora a depoente enfatize o aspecto burocrático deste ato, a mudança possui um aspecto político e pedagógico. A escolha dos diretores pode significar menor ingerência do poder local nas instituições e a efetiva democratização por meio da escolha de seus dirigentes e, no que isso irá repercutir no espaço escolar. A relação entre gestor e a comunidade local é alterada, havendo uma maior possibilidade da comunidade escolar sentir seus anseios representados pela direção. Assim, não é apenas o ambiente de trabalho escolar que pode ser alterado, mas o engajamento da comunidade nas resoluções da escola.

A gestão democrática é apresentada no Plano Nacional de Educação - Lei n. 10.172, com estratégias de fortalecimento e participação da comunidade escolar para melhoria e qualidade do processo ensino-aprendizagem, ficando a cargo de cada município formular seu próprio Plano Municipal de Educação de acordo com a lei. Conforme relato da então Diretora do Departamento Municipal de Educação de Astorga-Pr, (FORTUNATO, Neuza Maria Julião, 2021) a construção do PME no município de Astorga-Pr foi um trabalho exaustivo, que deu início a partir de 2014, com o governo Dilma Rousseff e com a colaboração do Núcleo Regional de Educação. A entrevistada ressaltou que foi necessário formar uma equipe, que realizou muita pesquisa referente ao Plano Nacional de Educação e um diagnóstico sobre a educação no município, desde o aspecto histórico até o aspecto econômico, e que dentre as muitas pesquisas realizadas, o Censo Escolar contribuiu de forma significativa para a construção e o desenvolvimento do PME. Outra importante ação realizada, segundo a entrevistada, foi uma determinada conferência com representantes dos profissionais da educação da época, onde foi discutida cada meta do PNE, sua elaboração, bem como também a aplicação.

O movimento de construção do documento apresentou uma relação de ideias, ideologias, visões de mundo e uma série de discursos relacionados à participação, sustentados no decorrer das reflexões. O Plano Municipal de Educação tinha como meta o compromisso de ofertar educação de qualidade para todos, buscando relacionar o sistema escolar com a comunidade, respondendo aos anseios e necessidades de seus educandos.

A participação de vários segmentos pode contribuir na elaboração de um documento na qual esteja representado os anseios e necessidades do coletivo da comunidade escolar e local. Esta conjuntura pode favorecer a elaboração de metas e estratégias apropriadas com o desejo de uma educação com qualidade e igualdade social.

Para elucidar a problemática da pesquisa referente à forma como os diretores de ensino fundamental da cidade de Astorga-Pr receberam, compreenderam e materializaram as metas de gestão democrática idealizadas no Plano Municipal de Educação do Município, realizamos entrevistas semiestruturadas com os gestores escolares do ensino fundamental que atuaram no período de construção do PME e exerceram sua função a partir dele. As entrevistas foram realizadas com seis gestores da rede municipal de educação, as quais desenvolviam suas funções de gestoras no período correspondente ao da pesquisa. As entrevistas foram realizadas via Google Meet² para a segurança dos entrevistados e das pesquisadoras, uma vez que estamos vivenciando a Pandemia da Covid-19³.

A partir do objetivo da pesquisa foi possível analisar a implementação da meta de gestão democrática do Plano Municipal de Educação nas escolas municipais de ensino fundamental do município de Astorga-Pr, a fim de identificar os desafios lançados no terreno concreto da prática. Elaboramos um questionário de acordo com o Plano Municipal de Educação de Astorga a partir da meta 19, gestão democrática e suas estratégias, que foi dividido em três tópicos: o Plano Municipal de Educação, Estâncias Colegiadas e Gestor/ Diretor.

A partir das entrevistas realizadas e transcritas, iniciou-se a leitura flutuante para que fosse realizada a escolha de categorias, que surgiram a partir das respostas do questionário e que nortearam e organizaram os indicadores por temas

² Google Meet é um serviço de comunicação por vídeo desenvolvido pelo Google, um aplicativo de videoconferência.

³ Covid-19, doença da corona vírus, é uma infecção respiratória aguda, potencialmente grave e de elevada transmissão, 19 ano onde os primeiros casos foram divulgados publicamente.

que se repetiam, assim foram realizados recortes “do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados” (BARDIN, 2011, p.100).

Por meio da análise foram apontados alguns desafios lançados na prática dos gestores entrevistados no cumprimento das estratégias da meta 19, sendo assim para preservar a segurança e privacidade dos entrevistados faremos uso de nomes fictícios.

Nas entrevistas foram apontados os desafios no cumprimento das estratégias 19.1- Incentivar a participação em programas de apoio e formação aos (as) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do FUNDEB, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (as) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas; 19.2 - Estimular em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas; 19.3 - Estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumento de participação na gestão escolar educacional; 19.4 - Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares; 19.5, Estimular a participação e assegurar a oferta de programas de formação de diretores e gestores escolares; 19.6 - Continuar promovendo a gestão democrática no sistema de ensino por meio de mecanismos que garantam a participação de profissionais da educação, familiares, estudantes e comunidade local no diagnóstico da escola, do projeto político-pedagógico, do plano de aplicação, da prestação de contas e do acompanhamento dos financiamentos e programas destinados a escola; 19.7 - Fortalecer a gestão escolar com aporte técnico e formativo nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, para que possa gerir, a partir de planejamento estratégico, recursos financeiros da escola, garantindo a participação da comunidade escolar na definição das ações do plano de aplicação dos recursos e no controle social, visando o efetivo desenvolvimento da gestão democrática.

Para se discutir as estratégias do PME foram às seguintes categorias: a participação da comunidade na gestão democrática, programas de formação de

conselheiros, programas de formação de diretores/gestores escolares, fortalecimento da gestão democrática no sistema de ensino e aplicação de recursos e controle social.

4.1.1. O Plano Municipal de Educação na Prática Escolar do Gestor

Iniciamos partindo do conhecimento que as gestoras tinham sobre o Plano Municipal de Educação, em especial a meta 19 gestão democrática, e de que forma ele era utilizado em sua prática escolar. De uma forma geral as gestoras relataram que tiveram o conhecimento referente ao documento e tiveram acesso ao plano, mas nem todas fazem o uso do documento em situações do seu cotidiano escolar. Algumas narraram que muitas das estratégias envolvem a questão da gestão democrática, na qual está presente em todo momento em seu trabalho diário e apresentado no Plano Municipal de Educação. Dessa maneira as gestoras descreveram:

“Não é um documento que a gente costuma consultar todos os dias... mas temos acesso” (Gestora Melissa, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (11 minutos e 09 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “D” desta dissertação).

“Sim a gente utiliza né... não digo que é da forma que está no papel, né mas... na nossa prática no cotidiano no dia a dia a gente faz uso dessa prática”(Gestora Helena, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (10 minutos e 20 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “B” desta dissertação).

“Sim temos, uma que o Plano Municipal de Educação, faz parte da proposta do PPP né... do Projeto Político-Pedagógico da escola, então não tem como fugir dessa prática, né, ele tem que fazer parte, é o que rege, né... o nosso trabalho”(Gestora Júlia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (11 minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “G” desta dissertação).

“A gente faz o uso das metas... então... não tem como ter uma gestão democrática se não pegar as metas que estão dentro do

plano”(Gestora Isadora, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (12 minutos e 50 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “E” desta dissertação).

“Muitas das metas do plano envolvem o nosso trabalho do dia a dia na parte administrativa, pedagógica de todos os setores da escola né” (Gestora Melissa, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (11 minutos e 09 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “D” desta dissertação).

Para as entrevistadas a gestão democrática vem para trazer novas ideias e estabelecer uma orientação transformadora por meio das relações que ocorrem no contexto e na prática escolar. Afirmando assim o que Cury discorre a despeito de que “A Gestão Democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade”. (CURY, 2006, p.18).

Na prática diária o gestor escolar supera vários desafios provenientes da administração pedagógica, gestão de recursos e de todo âmbito escolar, estabelecendo um foco na qualidade da educação. Heloisa Lück destaca que:

[...] a gestão educacional, em caráter amplo e abrangente, do sistema de ensino, e a gestão escolar referente a escola, constituem-se em áreas estruturais de ação na determinação da dinâmica e da qualidade de ensino. Isso porque é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto. (Lück, 2006, p.15).

O gestor escolar possui uma importância fundamental na organização e no funcionamento da unidade escolar, em todos os seus aspectos: material, financeiro, político e pedagógico, mas para se ter democratização nas escolas se demandam táticas, estratégias e cautela constantes, sendo essencial obter ação em conjunto de atividades para promover processos sociais essenciais dentro das instituições escolares e que deve partir do gestor, “[...] essas ‘maneiras de fazer’ constituem as mil práticas pelas quais usuários se reapropriam do espaço organizado pelas técnicas da produção sociocultural” (Certeau, 2005, p. 41).

Nesse sentido, as gestoras entrevistadas buscaram na implementação da meta 19 do Plano Municipal de Educação resolver dificuldades que ocorrem em sua prática escolar. Vejamos:

“Fazer a gente faz, mas... a forma que vai acontecendo, de acordo com as dificuldades com a insegurança de estar elaborando alguma coisa diferente então isso é um leque a gente vai de acordo com a necessidade” (Gestora Sophia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (13 minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “F” desta dissertação).

[...] “então conforme a realidade da nossa escola, que, vamos nos adaptando e se adequando para fazer uso desse plano”(Gestora Helena, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (10 minutos e 20 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “B” desta dissertação).

Pelos depoimentos, quando se questiona sobre de que forma o plano fora implementado na prática, quais os desafios no cumprimento de suas estratégias identificam-se pouca precisão com relação ao que de fato foi alterado, deixando evidenciar, no discurso, a existência de pouco planejamento racional do cotidiano da gestão, ou seja, conduzindo conforme os problemas forem (exigindo). Segundo as gestoras, antes do Plano Municipal já se falava sobre gestão democrática em algumas instituições escolares, mas não era algo hegemônico, podendo ocorrer o seu oposto como a de posturas mais autoritárias. Assim,

“Nesse período a gente já ouvia se falar muito na gestão democrática que não é um assunto novo né... a gente já tentava, mas é claro, depois com a implementação do Plano Municipal a gente procurou né... é expandir mais essa democracia dentro da instituição, mas antes a gente já tentava também e eu acredito que depois da LDB muita coisa vem mudando né, dentro da educação então a gente vê assim, a gente vê tendo progresso não como deveria, mas um certo progresso vem tendo sim” (Gestora Catarina, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (17 minutos e 25 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “C” desta dissertação).

“A gente a, sim, lembra do diretor, ele mandava nos professores pronto e acabou dava uma ordem não era como hoje uma democracia, eu vejo a sim. Na época, não tinha nem eleição, na época era o diretor que mandava, era a sim aqui na nossa escola” (Gestora Sophia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (13minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na integra no Apêndice “F” desta dissertação).

É possível identificar nos depoimentos que o Plano Municipal de Educação, a partir da meta 19 trouxe para as instituições escolares uma outra perspectiva para a gestão escolar, sendo esta, exercida de maneira democrática. É possível observar que a relação de poder foi alterada de uma postura de “eu mando e você obedece” para construções de decisões coletivas. Neste aspecto, as gestoras esclarecem que:

“Tudo é decidido no coletivo, feito uma reunião, mas a sim de forma bem democrática o grupo decide o que é melhor, coletivamente, é questionado todo mundo... todos colocam as ideias... é bem legal ...” (Gestora Sophia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (13minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na integra no Apêndice “F” desta dissertação).

[...] “sempre tentando, trabalhar de acordo com aquilo que a comunidade escolar da gente precisa, você precisa estar de acordo com a realidade, né” (Gestora Helena, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (10minutos e 20 segundos). A entrevista se encontra na integra no Apêndice “B” desta dissertação).

Observa-se que, no âmbito da gestão, o diálogo para a tomada de decisão coletiva é o que se destaca na fala dos gestores, revelando o elemento que mais se sobressai ao se elaborar o Plano Municipal de Educação e os seus desdobramentos na prática. Embora as estratégias de participação são as mais comentadas, os gestores não externalizaram, de forma mais concreta, quais foram os elementos mobilizados para que essa participação ocorresse e nem detalharam a efetividade dessa participação. No entanto, uma das dificuldades apontadas pelas gestoras diz respeito à participação e ao fortalecimento dos Conselhos Escolares.

4.2. Participação da Comunidade na Gestão Escolar

No Plano Municipal de Educação, as estratégias 19.2, 19.3 e 19.4, expõem sobre a necessidade de se estimular a participação e o fortalecimento de conselhos escolares, associações de pais e mestres na formulação do Projeto Político-Pedagógico do currículo, dos Planos de gestão e o regimento escolar.

A literatura especializada tem destacado que a participação e a democracia são termos essenciais dentro de um contexto escolar, pois a gestão democrática aponta para a participação da comunidade em um processo dinâmico e cooperativo que supera a tomada de decisão, caracterizado pelo compartilhamento e pela presença da gestão educacional no cotidiano escolar, afastando de modelos e concepções autoritárias e que vise a autonomia, a transparência e a competências, aproximando a escola e a comunidade. Desse modo:

A democratização da gestão escolar, por sua vez, supõe a participação da comunidade em suas decisões, podendo ocorrer através de órgãos colegiados e instituições auxiliares de ensino. A participação da comunidade não deve ficar restrita apenas aos processos administrativos, mas ocorrer nos processos pedagógicos que supõe o envolvimento da comunidade nas questões relacionadas ao ensino (SILVA, 2009, p. 102).

A participação é compreendida como um processo cooperativo e dinâmico na busca, pela superação de desafios e obstáculos e na realização do seu papel social e no desenvolvimento da identidade institucional, buscando a presença de todos os envolvidos no cotidiano da gestão educacional. Sendo assim, podemos compreender que a participação é uma conquista:

[...] para significar que é um processo, no sentido legítimo do termo: infindável, em constante vir-a-ser, sempre se fazendo. Assim, participação é em sua essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada. Participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir (DEMO, 1999, p.18).

A partir dessa conquista dessa mobilização supera-se atitudes de comodismo e individualismo, tendo como objetivo o incentivo do trabalho em equipe na quais todos estão envolvidos por uma educação de qualidade. A carência dessa participação na tomada de decisões gera vários problemas de enfrentamento para a

escola e para todos os que estão envolvidos tanto no âmbito pedagógico quanto no burocrático, pois todos devem ter conhecimento do processo. A LDB em seu artigo 14, sobre gestão democrática, apresenta a importância da participação da comunidade escolar para que se ocorra à gestão democrática:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A redemocratização da sociedade brasileira, que colocara fim a ditadura militar de 21 anos, se completara com a promulgação da constituição de 1988. No entanto, outra fase se abre para a democratização a partir disso. Para o campo educacional tratou de um processo de mudança da cultura escolar. Para Coutinho (2000, p. 20) a democracia é o “regime que assegura a igualdade, a participação coletiva de todos na apropriação dos bens coletivamente criados”. Para o exercício da democracia, DEMO (1999) aponta-se que:

[...] através dela aprendemos a eleger, a deseleger, a estabelecer rodízio de poder, a exigir prestação de contas, a desburocratizar, a forçar os mandantes a servirem à comunidade, e assim por diante. Sobretudo, aprendemos que é tarefa de extrema criatividade formar autênticos representantes da comunidade e mantê-los como tais (DEMO, 1999, p.71).

Logo, a literatura especializada argumenta no sentido de demonstrar que por meio de uma comunidade participativa e comprometida com as propostas da escola, consegue-se realizar uma gestão democrática. No entanto, essa participação é gerada por meio das instâncias colegiadas como: conselhos escolares, o grêmio escolar, as APMFs (Associações de Pais, Mestres e funcionários da escola). Por sua vez, estas instâncias participam, principalmente, da elaboração do Projeto Político-Pedagógico, acompanham a aplicação dos recursos e a transparência na prestação de contas, a avaliação institucional da escola e elegem os diretores. Desta forma a participação da comunidade na escola possui meios que são as instâncias colegiadas e estão restritos a determinados elementos que compõe a estrutura de gestão de uma instituição escolar.

Nas escolas municipais de Astorga-Pr, lócus de nossa pesquisa, não há grêmios escolares, por receberem alunos de idade entre 4 a 10 anos. No entanto, esses alunos são representados pelos seus pais, que atuam e defendem os direitos de seus filhos. As entrevistadas relatam que:

“No nosso seguimento não tem, acredito que nem uma escola tem a formação de grêmios estudantis, agora associação de pais, conselho escolar sim” (Gestora Helena, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (10 minutos e 20 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “B” desta dissertação).

“Nós não temos o grêmio estudantil, as crianças são muito pequenas, são os pais que tomam as decisões” (Gestora Sophia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (13 minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “F” desta dissertação).

A questão que se coloca é sobre a efetiva participação dessa comunidade na escola, como Lück (2006, p.83, Vol.III) salienta que "em geral, os pais pouca participação exercem na determinação do que acontece na escola".

Identifica-se um paradoxo estabelecido entre a abertura e a demanda de participação da comunidade escolar e local e por outro as condições objetivas para que isso ocorra. O engajamento e a participação dos sujeitos estão cada vez mais escassos, são recorrentes as justificativas de falta de tempo para tal envolvimento exigindo que o gestor da escola, tenha que se mobilizar para que a comunidade participe do contexto escolar. Para as gestoras das escolas municipais de ensino fundamental de Astorga-Pr é um dos desafios que eles enfrentaram. Assim, o novo modelo,

“Exige muito a participação do conselho, da comunidade, porém nós temos aí um grande desafio que é a questão da participação dessa comunidade antes já era complicado né... devido o horário de trabalho as pessoas não se disponibilizarem a participar... dentro da medida do possível a gente tenta trazer a comunidade para dentro da escola” (Gestora Catarina, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (17 minutos e 25 segundos). A

entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “C” desta dissertação).

E continua:

“O conselho escolar a APMF... a gente passa para eles e solicita essa participação muitas vezes a gente não tem o retorno né... mas a gente sempre procura passar tudo e convidar para estar participando mas nem sempre a gente consegue... são um dos maiores desafios conseguir né... fazer com que essa participação seja de forma positiva” (Gestora Catarina, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (17 minutos e 25 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “C” desta dissertação).

Segundo a entrevistada, a participação da família tem-se tornado cada vez mais difícil, e, de forma geral, elas tem buscado ampliar a atuação da comunidade, superando os limites impostos. Elas relataram que:

“Os pais são convidados também para participar, mas às vezes a gente não tem participação tão efetiva... Às vezes a gente precisa ir, ficar incentivando muito e pedindo”(Gestora Melissa, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (11 minutos e 09 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “D” desta dissertação).

“A maioria dos pais tem seu trabalho e não consegue participar... mas tem um ou outro que consegue” (Gestora Isadora, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (12 minutos e 50 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “E” desta dissertação).

“Como é que a pessoa vai ser ativa... pois a pessoa não dispõe de tempo...vai lá quando tem uma reunião...é uma grande dificuldade... você liga e a pessoa ainda não vem é muito difícil” (Gestora Sophia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (13 minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “F” desta dissertação).

Pelos depoimentos fica evidente que a participação não se decreta, mas se constrói. É uma mudança cultural, tanto da escola como da comunidade.

Uma das dificuldades na participação da comunidade dentro das instâncias colegiadas pode estar na falta de informação, incentivo, curso de formação e conscientização da comunidade. Abranches salienta “que os indivíduos se inserem nos colegiados, participam de suas atividades, mas não sabem definir o que seria essa prática” (2003, p.67). Dessa forma, cada membro precisa saber da sua função e como executá-la na prática; e para isso é importante estar ofertando cursos de formação para conselheiros da educação, acentuando o fortalecimento da gestão democrática do sistema municipal de ensino, e ampliar os programas de formação aos conselheiros.

Nesse aspecto, Paro (2005):

[...] a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades [...] (PARO 2005, p. 16).

A comunidade escolar precisa ter conhecimento da sua importância em fazer parte desse contexto e das propostas a serem construídas e reconstruídas, o que demanda tempo, pois é preciso realizar reuniões e encontros com a comunidade escolar, tendo o comprometimento de auxiliar na resolução de problemas e decisões a serem tomadas.

A atuação da APMF e do Conselho Escolar nas escolas públicas é de grande importância para se desenvolver novas ações na escola, dentro de uma perspectiva de gestão democrática para a efetivação das políticas educacionais. Segundo as gestoras, a participação maior é da APMF, e o conselho escolar não é solicitado com frequência:

[...] “quando chega o PDDE, a APMF é geralmente chamada. O que, tem o cargo maior, para decidir se concorda o que comprou ou não comprou. Na verdade o conselho escolar é mais relacionado a problemas de reprovação ou problema que aconteceu e problemas internos da escola ele tem o poder maior do que do diretor realmente o poder maior é o do conselho escolar. É um órgão pouco usado e é um dos maiores”(Gestora Sophia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (13 minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “F” desta dissertação).

“A gente sabe que o conselho escolar, se ele for atuante, ele tem mais poder que o próprio gestor escolar, mas é importante essa participação” (Gestora Catarina, grifo nosso agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (17 minutos e 25 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “C” desta dissertação).

Pelo depoimento identifica-se que há maior participação da APMF, justificada por conta da verba do PDDE, sendo, portanto, necessário que haja maior participação dos membros. O Conselho Escolar, no entanto, é apresentado com menor participação dos membros, salientado que os gestores reconhecem a importância do conselho escolar, mas não é muito utilizado em sua prática escolar.

É interessante observar que na visão das atribuições o Conselho Escolar teria uma missão mais voltada para a própria atividade escolar, como a questão da reprova ou fracasso escolar. Este parece ser um terreno pantanoso e também de resistência na exposição das fragilidades do fazer escolar. Embora seja esperado dos especialistas maior clareza das complexidades que envolvem os processos de educação, as famílias e os alunos tem muito a dizerem sobre o que percebem e o que desejam da escola. O que se percebe é a participação da comunidade ter maior aderência em aspectos financeiros e administrativos.

A busca pela participação da comunidade muitas vezes envolve atividades extra escolares e são a partir desses momentos que os gestores também procuram apresentar para os pais algumas questões administrativas da escola, segundo as entrevistadas:

“Para o envolvimento da comunidade a gente sempre procura fazer atividades na escola para que os pais venham participar e sempre envolvendo os alunos, também, quando a gente faz uma apresentação, uma exposição de trabalhos, quando a gente convida para uma data né... nesses momentos a gente aproveita sempre para falar com a comunidade sobre as questões da escola. A dificuldade que a gente tem com a nossa comunidade, com os pais, é com a participação deles” (Gestora Melissa, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (11 minutos e 09 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “D” desta dissertação).

“Procuro estar interagindo com a comunidade nem sempre da certo, mas é sempre buscando, nós aqui fizemos muito esse

trabalho, de estar buscando, tentamos pelo menos, muito, trazendo a família para a escola, fazendo vários projetos para envolver família, envolver as crianças, projetos na sala de aula né... a gente tentou muito buscar a nossa comunidade, por que antes era bem afastada. Não tinha essa comunidade participando a sim, tentamos, não foi satisfatório aquilo que a gente esperou mas, a sim, melhorou” (Gestora Helena, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (10 minutos e 20 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “B” desta dissertação).

[...] “buscamos trazer a comunidade para escola, melhorou muito, pois antes se fazia a reunião de pais vinha o mínimo, a sim, sabe, depois de uma época, a gente começou a mudar, fazer algumas coisas junto com reunião, apresentação, daí a gente percebeu né a mudança, pois antes os pais falavam que quando tinha essas reuniões nem vinham para a escola, pois não gostavam, depois com a mudança de gestão viram a diferença” (Gestora Júlia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (11 minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “G” desta dissertação).

“É importante trazer a comunidade para dentro da escola, pois você acaba conhecendo a sua própria comunidade, você conhece o seu aluno, você conhece de onde veio, e o contexto social dele e você conhecendo isso, você consegue compreender melhor o seu aluno dentro da sala de aula, você consegue compreender o porquê de tal atitude, dificuldade, o porquê, a criança é revoltada...” (Gestora Catarina, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (17 minutos e 25 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “C” desta dissertação).

[...] “tivemos que buscar muito a nossa comunidade através de projetos e apresentações, a partir dessa busca foi onde o pátio ficou pequeno e tivemos que buscar parcerias para organizar outro local” (Gestora Helena, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (10 minutos e 20 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “B” desta dissertação).

Pelos relatos evidencia-se, mais uma vez que a participação não é algo que se possa decretar, mas se constrói. E como tal, ela envolve mudança de

comportamento, o que exige tempo e persistência. Por outro lado, não é uma construção linear, pois envolvem expectativas, interesses e o quanto se está disposto a investir nesse engajamento.

A construção da participação da comunidade é realizada pela escola, e isso pode ser identificado nos depoimentos. É importante lembrar que, a construção da relação entre família-escola possui uma longa trajetória. Ela esteve em pauta em outros momentos da história da educação, envolvida por objetivos próprios de seus contextos. No final do século XX, a atuação dos pais no cotidiano escolar está diretamente relacionada à questão do desenvolvimento da cidadania. Trata-se, por um lado, de considerar o outro nas definições do fazer escolar e, por outro, de mudar a mentalidade de que a solução venha de cima para baixo. Deseja-se que a mudança se construa a partir do engajamento.

No entanto, “não basta permitir formalmente que os pais de alunos participem da administração da escola; é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa participação” (PARO, 2006. p.13).

Portanto, há várias formas de interação escola e família, segundo Lück:

O apoio da comunidade é efetivo quando ocorre num ambiente de interação entre a comunidade e o pessoal da escola, de tal maneira que atuem em conjunto e em associação como elementos de apoio da aprendizagem e da própria gestão da escola e não apenas como apoiadores para a melhoria das condições materiais e financeiras da escola. O apoio da comunidade para as questões nutricionais e de saúde dos alunos tem demonstrado ser extremamente importante, na promoção de aprendizagem dos alunos, assim como reforço no desenvolvimento de valores positivos nos alunos (LÜCK, 2000, p.16).

A literatura destaca que o gestor escolar precisa promover ações de interação entre escola e comunidade realizando ações, como reuniões e palestras com pais e comunidade em geral com horários diferenciados, para se contar com um maior número de participantes, informando e passando orientações sobre gestão democrática o que é, sobre as leis e diretrizes que norteiam este princípio, levando ao conhecimento o papel que cada um ocupa na gestão escolar; e a partir desses procedimentos incentivar a participação dessa comunidade com maior intensidade na prática escolar. Observa-se que, nos depoimentos, como no da gestora Sophia, é expressa a valorização da participação: “O que a gente mais preza é por trazer a comunidade para dentro da escola e a participação dos funcionários” (Gestora

Sophia, agosto de 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (13 minutos e 02 segundo). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “F” desta dissertação).

Assim, no âmbito do discurso parece ocorrer um consenso a este respeito. A participação, que é o engajar-se, o inserir-se na comunidade não é uma via de mão única. Nos depoimentos identificou-se, ainda, o entendimento de que, a partir do momento em que a escola conhece melhor o local em que atua, ela certamente terá melhores condições de atender a sua comunidade e a própria escola. Ela começa a ser vista como um espaço coletivo na qual a comunidade se sentirá mais incentivada a estar mais presente e atuante na escola:

“Você sabendo do contexto que o aluno vive, você vai até ter um olhar diferenciado para essa criança, para trabalhar... o gestor e o coordenador pedagógico que trabalha ali diretamente com os pais faz com que abra um leque para a participação dos pais, e isso influencia muito no desenvolvimento da criança e positivamente, por que você vai entender o seu aluno e onde você pode estar ajudando, cumprindo todo o papel com mais responsabilidade, obtendo resultados melhores o conhecer o seu aluno, conhecer a sua comunidade, então, na gestão democrática, você precisa fazer o trabalho com a família” (Gestora Catarina, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (17 minutos e 25 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “C” desta dissertação).

“A maior contribuição dessa participação... é... porque, a responsabilidade não sobressai apenas em uma pessoa né... mas no conjunto, nas decisões que são tomadas no coletivo e é claro tudo documentado” (Gestora Sophia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (13 minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “F” desta dissertação).

Pelos depoimentos, observa-se que outra prática ou cultura se deseja construir. Por um lado, a inserção da escola na comunidade, pois ela não é um organismo estranho em seu meio, e, a partir dela, planejar o seu fazer amparado nas necessidades e cultura desse seu lugar público. Por outro lado, o engajamento da família na escola almeja identificar, na perspectiva dos utilizadores da escola, o que consideram como bom ou sentem como prioridade para formação de seus filhos.

Mas esta prática envolve também a divisão de responsabilidade. Não se trata de assumir o papel da escola, mas de que cada sujeito que dela participe assuma a responsabilidade que lhe cabe no projeto coletivo de educar as crianças.

Sendo assim, tudo depende de como o gestor escolar compreenderá a função que cabe a família exercer. Embora a estratégia 19.1 da meta 19 do Plano Municipal de Educação prevê programas de formação aos conselheiros, ela por si não garante a definição de papéis. A formação contínua para o gestor está em sintonia com esta estratégia, pois a mudança de prática é acompanhada pela mudança de mentalidade do coletivo.

4.2.2. Programas de Formação de Conselheiros

Os programas de formação para conselheiros é uma das estratégias que o Plano Municipal de Educação, na meta 19 apresenta a partir da estratégia 19.1, incentivar a participação em programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do FUNDEB, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (as) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas.

Nas instituições escolares o Conselho Escolar e a APMF são as instâncias por meio das quais se efetivam a participação do coletivo, e considerando ser essencial para concretização da gestão democrática o conselho é composto por professores, gestores, funcionários, pais e alunos. Werle especifica que:

O Conselho Escolar é um espaço de aprendizagem que nos leva para além de nossas relações entre pais e filhos, entre professor e aluno, entre diretor e professor. Pela sua composição, o Conselho Escolar exige que nos desloquemos de nossas posições usuais para olhar os demais como indivíduos que querem colaborar com a gestão da escola (WERLE, 1997, p.267).

Observa-se que no âmbito do Conselho Escolar as relações se modificam e isso exige novos aprendizados. Ainda sobre esse tema, Bastos analisa que:

Os Conselhos Escolares e comunidade trouxeram para o cotidiano escolar, vozes diferentes e discordantes, - assustam a direção, o corpo docente e os técnicos das secretarias de educação-, mas

importantes no conjunto das relações democráticas, porque fazem refletir, e provam que a realidade não é homogênea e está sempre em movimento (BASTO, 2002, p.27).

A literatura evidencia elementos que envolvem a prática da chamada gestão democrática. Trata-se de outra dinâmica posta em movimento, e que é complexa e envolve aprendizados. Nos depoimentos, identifica-se que não existe um programa de apoio à formação de conselheiros, como preconizado pelo PME, o que ocorre são esclarecimentos pelos próprios gestores escolares em situações específicas. Vejamos:

“Na realidade né... os conselheiros é... eles sabem do papel deles dentro das estâncias, através das reuniões que a gente elabora, se ele tem uma formação a sim, um curso disso. A gente procura tirar as dúvidas nas reuniões a partir do momento né... por exemplo vamos colocar ali... eleição do conselho escolar a partir do momento que a gente vai montar as chapas, a gente mostra para as pessoas qual o papel de cada um tem” (Gestora Catarina, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (17minutos e 25 segundos). A entrevista se encontra na integra no Apêndice “C” desta dissertação).

Observa-se que, na prática, os gestores assumiram o papel de esclarecer aos conselheiros o papel que lhes cabem exercer, a partir de reuniões apresentando o estatuto do Conselho Escolar e da APMF. Embora o contexto imponha que algo seja feito nessa direção, não era esse princípio estabelecido no Plano. A necessidade de se traçar propostas de formação para qualificar a participação da comunidade nos processos decisórios muitas vezes não parte da própria instituição, mas de acordo com as gestoras entrevistadas são oferecidos alguns programas de formação.

“Olha na realidade de formação a única coisa que existe é a Formação pela Escola, que também pode ser envolvido a comunidade” (Gestora Melissa, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (11minutos e 09 segundos). A entrevista se encontra na integra no Apêndice “D” desta dissertação).

O departamento de educação, eles trabalham com aquela formação pela escola, então, tem um curso específico de formação de conselheiros, na minha gestão, a sim, o que eu penso, o que deve ter de impedimento, a maioria dos conselheiros tem seu trabalhos e não consegue participar, mas tem um ou outro consegue mandar para fazer essa formação (Gestora Isadora, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (12 minutos e 50 segundos). A entrevista se encontra na integra no Apêndice “E” desta dissertação).

Eu acredito que tem, são aquelas formação pela escola, nos tivemos, todos os professores tiveram acesso a essas formações dos programas de políticas públicas, os professores, secretários, então os membros dos conselhos é um pouco complicado, isso também, por que embora pertença, faça parte dos conselhos, algumas pessoas trabalham, então é complicado estar fazendo, essa parte fica um pouco falha por parte da comunidade, mas há oferta (Gestora Júlia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (11 minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na integra no Apêndice “G” desta dissertação).

Os depoimentos das gestoras não apresentam homogeneidade e trazem fragilidades a partir do conhecimento que elas possuem dos cursos de formação e dos membros do conselho que podem participar dessa formação. Pelos depoimentos, identifica-se que há oferta de cursos para conselheiros por meio do programa Formação pela Escola, ofertados pelo Departamento Municipal de Educação. No entanto há pouca participação dos membros do Conselho Escolar e APMF, tendo em vista que muitos dos membros trabalham e ficam impossibilitados de comparecer no horário em que os cursos são ofertados; percebe-se, portanto, que nem todos têm acesso a essa formação ou conhecimento para uso da tecnologia.

O programa de formação continuada, Formação pela Escola é um programa de modalidade EAD, sendo que, o primeiro e o ultimo encontro são presenciais ministrado por uma tutora, na qual o seu objetivo é “o fortalecimento da atuação dos agentes e parceiros envolvidos com execução, monitoramento, avaliação, prestação de contas e controle dos programas e ações educacionais financiados pelo FNDE”. (BRASIL, 2010).

Para que o município faça a adesão é necessário o preenchimento da opção no PAR - Plano de Ações Articuladas, sendo assim uma parceria com o FNDE e os módulos ofertados são: Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), Programa do Transporte (PTE), Programa do Livro (PLi), Programa Nacional da Merenda Escolar (PNAE), Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), Controle Social para Conselheiros e Competências Básicas.

Cada módulo ofertado pelo programa corresponde a 40 horas, divididas em 8 horas de aula presencial e 32 horas à distância. Os módulos são abertos à comunidade e não há exigência de grau de escolaridade, sendo voltados para a capacitação de profissionais de ensino, técnicos e gestores públicos municipais e estaduais, representantes da comunidade escolar e da sociedade organizada. Segundo as gestoras o Departamento Municipal de Educação:

“Eles convidam o pai para participar do curso do FNDE, do transporte, da merenda PNAE, mas a escola sempre teve dificuldade de conseguir que eles fizessem parte dessa formação” (Gestora Sophia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (13 minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “F” desta dissertação).

[...] “tem o convite para estarem participando, mas... tem uma certa, rejeição, não vou dizer rejeição, acho que para as pessoas não é de interesse, não dão muita importância, fica mais para o pedagógico, por ser mais cômodo, não sei se é por que talvez seja realidade da nossa comunidade, aqui né... são famílias muito carente” (Gestora Helena, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (10 minutos e 20 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “B” desta dissertação).

A democratização da escola trouxe novos desafios para o poder público que deseja qualificar todos aqueles que fazem parte da comunidade escolar, mas, os compartilhamentos trazem dificuldades. Assim, identifica-se como uma dificuldade mobilizar as famílias para que se tornem mais atuantes dentro do contexto escolar. Não é suficiente a escola ceder um lugar para participação, a cultura do engajamento nas questões da escola é algo a ser construído.

Neste aspecto, observa-se do gestor escolar buscar estratégias para conduzir a comunidade escolar no caminho do envolvimento e da participação para que juntos desenvolvam a prática escolar.

Como observado anteriormente, a mudança e complexidade envolve alterações na cultura escolar. Assim, não se trata de oferecer apoio de formação apenas para conselheiros. A formação continuada para os gestores escolares é uma das exigências da meta 19 do PME e presente na estratégia 19.5.

4.3 Programas de Formação de Diretores/Gestores Escolares

O modelo de gestão democrática requer um ou tipo de profissional gestor. Deseja-se que ele defina novas abordagens, trilhe por conhecimentos metodológicos e insira nova cultura no cotidiano escolar. Trata-se de uma tarefa de grandes obstáculos e resistência, o que requer do gestor uma habilidade para administrar conflitos e saber dialogar com todos, exigindo conhecimentos para que possa argumentar ampliando condições de diálogo, “a modernização exige gestores mais dinâmicos, criativos e capazes de interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas de trabalho na escola” (SANTO, 2008, p.12).

O trabalho do gestor escolar exige diversas funções em sua prática escolar, sendo uma função que impõe muitos desafios, pois a qualidade de uma escola está relacionada também com as habilidades dele e da sua equipe.

Muitas são as expectativas em torno do trabalho do gestor escolar. No entanto é preciso se perguntar se existe uma formação para os gestores quanto à realização de seu trabalho nos mais diversos aspectos. Ou seja, um profissional que saiba administrar recursos financeiros, gerir ações administrativas ou pedagógicas, mas que também tenha condições de liderar, de organizar, de influenciar, mobilizar e articular junto aos profissionais da escola e a comunidade a qual está inserido.

A literatura especializada tem sinalizado para o fato de que, muitos gestores possuem formação pedagógica, de licenciatura, e com isso passam a gerir uma instituição contando somente com os saberes adquiridos em sua experiência como professor. No entanto, a função de gestor escolar exige outro tipo de conhecimento e de que os qualifiquem para a gestão de pessoas, de recursos e administração de uma instituição escolar.

De acordo com Almeida (2007):

“[...] são, ainda bastante insípidas as iniciativas no sentido de propiciar a esse profissional uma formação que satisfaça as suas necessidades na tarefa de organizar e administrar uma escola em que haja uma articulação entre o pedagógico e o administrativo no sentido de promover o aprendizado e a construção cidadã a partir de elementos, como a tecnologia, ponto gerador de transformações nas diversas esferas sociais (ALMEIDA, 2007, p. 31).

Observa-se que as pesquisas científicas revelam a existência de uma carência formativa. No documento do Plano Municipal de Educação de Astorga-Pr, na estratégia 19.5, identifica-se o propósito de estimular a participação e assegurar a oferta de programas de formação de diretores e gestores escolares. Nesse sentido, é a partir dessa estratégia que se questionou os gestores entrevistados: De que forma acontece essa estratégia na prática escolar? Ao responderem a pergunta os entrevistados argumentaram que possuem formação em Pedagogia, mas nem todos possuem uma formação específica em gestão escolar. De forma que foi possível observar que a compreensão pela busca de uma formação específica nessa área é uma escolha do próprio gestor, uma vez que não é uma exigência para que ele possa atuar no cargo, ao mesmo tempo em que, observa-se ainda a falta de conhecimento da estratégia acima mencionada que garante a formação para tal. Como relatamos gestores:

“Eu quando assumi a direção, eu sentia a necessidade de cursos né... a gente vai procurando, vai buscando, vai pesquisando e ainda é pouco” (Gestora Catarina, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (17 minutos e 25 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “C” desta dissertação).

“A gente ouve falar na questão dessa formação de diretores e gestores, mas... Que eu me lembre nunca tivemos no passado... falavam de ofertar na época um programa de formação exclusivo para diretores e gestores, mas... não foi ofertado, nos temos em documento a função do diretor as atribuições do diretor, mas formações, não tivemos” (Gestora Isadora, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (12 minutos e 50 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “E” desta dissertação).

“Sobre formação... fiquei sete anos na direção nunca tive nenhuma formação, pra gestor, de direção não, eu falo a gente vai aprendendo é no dia a dia, a lidar com a comunidade, não é... e sempre trabalhando junto, a gente sempre procura trabalhar em equipe” (Gestora Helena, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (10 minutos e 20 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “B” desta dissertação).

“Os cursos a sim de aperfeiçoamento que nós temos, tanto na área de gestor são os mesmos do professor é o que é oferecido pelo departamento de educação” (Gestora Catarina, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (17 minutos e 25 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “C” desta dissertação).

Segundo os gestores, as formações continuadas são ofertadas pelo Departamento Municipal de Educação e os cursos que são oferecidos, em sua maioria são específicos para professores e suas práticas em sala de aula e não voltadas para gestão escolar. Segundo as gestoras, o Programa Formação pela Escola do FNDE, trouxe alguns benefícios para sua prática apresentado os programas do governo, entretanto verifica-se que os gestores sentem a necessidade de uma formação com conteúdos que venham ao encontro a sua prática, pois, através do Regimento escolar conhecem os atributos de sua função, e no dia a dia vão criando estratégias para gerir a escola.

“Então a formação que a gente tem, a gente recebe em relação aos programas de educação, Formação pela Escola, a gente já teve o PDDE, transporte escolar, alimentação, onde a gente descobriu sobre essa parte e com esse programa, mas eu acredito... sim que... essa questão o município poderia... existir uma articulação de formar os gestores mais né... com a nossa realidade o que precisa acontecer né... para ficar mais direcionado” (Gestora Melissa, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (11 minutos e 09 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “D” desta dissertação).

“A sim, sempre teve muito respaldo do departamento de educação, mas esse programa de formação mesmo, tirando a formação pela escola que nós tivemos, outra específica para gestor não me recordo, não, né... não teve” (Gestora Júlia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de

vídeo e áudio gravado no Google Meet. (11 minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “G” desta dissertação).

Pelos depoimentos observa-se que, não há uma formação específica somente para os gestores, o Departamento de Educação oferece a formação para todos, coordenadores pedagógicos, professores, secretários e conselheiros, sendo essa formação de nível documental, não abrangendo os anseios dos gestores a partir de sua prática.

O depoimento da gestora Melissa chama a atenção, pois, embora ela identifique que houve uma formação pelo PDDE, ele está desvinculado das necessidades do fazer do gestor. Barreto afirma que:

O processo de formação dos educadores, enquanto espaço reflexivo teórico-prático da ação educativa deve, portanto, envolver um repensar dos princípios, valores e atitudes que compõem a realidade concreta da escola. Nessa dinâmica, a formação profissional de professores e diretores contribui para que o “fazer da escola” passa a se dar de forma compartilhada, responsável e consoante com as funções sociais que a escola tem o dever de resguardar (BARRETO, 2007, p. 15).

A gestão conduz a dinâmica cultural e organizacional de uma escola juntamente com as diretrizes, políticas públicas educacionais e o projeto político-pedagógico, devendo ser compromissada com os princípios da democracia, permitindo a participação e compartilhamento das pessoas envolvidas no processo educacional e na tomada de decisões para que o resultado seja efetivo. A gestão escolar estabelece dimensões com enfoques de atuação na qualidade da educação, na organização, mobilização e na articulação de todas as condições materiais e humanas essenciais para assegurar os avanços educacionais, para isso o gestor precisa estar se atualizando e buscando novas formas de atuar nesse contexto, sobre as formações as gestoras pontuam:

“Não tem tanta formação, a sim para diretor e gestor como deveria ter né... a gente aprende, mais vamos dizer, a sim, abre aspas no “seco”, né... você vai aprendendo no dia a dia, e a gente vai pesquisando os documentos, o que tem, o que fala, o próprio plano fala da nossa gestão democrática e como você deve ser um gestor democrático. Então eu acredito que deveria ter mais formação, tem uma ou outra, tem, mas acredito, a sim

que ainda pode ter mais” (Gestora Isadora, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (12 minutos e 50 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “E” desta dissertação).

[...] “não tem uma formação específica até então, pode até ser que venha surgir, mas até agora não...” (Gestora Sophia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (13 minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “F” desta dissertação).

Observa-se, segundo o depoimento das gestoras, que a partir de sua prática vão aprendendo a exercer a sua função, através das vivências e dos desafios enfrentados em seu cotidiano, sentem a necessidade de uma formação específica voltada na área de gestão democrática, conciliando a sua prática, mas ainda não foi ofertada.

No próximo subtítulo abordaremos aspectos relacionados às estratégias 19.6 e 19.7 que visa o fortalecimento e o provimento da gestão democrática na participação da comunidade escolar, Projeto Político-Pedagógico, Plano de aplicação, prestação de contas e acompanhamento dos financiamentos e programas destinados às escolas.

4.3.1. Fortalecimento da Gestão Democrática no Sistema de Ensino, com a Aplicação de Recursos e Controle Social

As estratégias 19.6 e 19.7 da meta 19 do Plano Municipal de Educação de Astorga expõem que devem ser promovidos no sistema de ensino o fortalecimento e a participação dos profissionais de educação, familiares e comunidade local no diagnóstico da escola, desde o Projeto Político Pedagógico até a prestação de contas, devendo acompanhar nas definições das ações do plano de aplicação dos recursos e no controle social com vistas a uma gestão democrática.

Os recursos financeiros que são repassados para as instituições de ensino chegam do governo federal através do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), um programa de responsabilidade do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), está previsto na Medida Provisória nº 1.784, de 14 de

dezembro de 1998. Esse programa é um meio para auxiliar na assistência financeira da escola, com objetivo de contribuir para a melhoria da estrutura física e pedagógica das instituições.

Os recursos do PDDE devem ser utilizados de acordo com a Resolução Nº 10 de 18 de Abril de 2013, proposta de destinação do recurso, apresentado no artigo 4º da mesma resolução, na qual:

Os recursos do programa destinam-se à cobertura de despesas de custeio, manutenção e pequenos investimentos que concorram para a garantia do funcionamento e melhoria da infraestrutura física e pedagógica dos estabelecimentos de ensino beneficiários, devendo ser empregados I - na aquisição de material permanente; II - na realização de pequenos reparos, adequações e serviços necessários à manutenção, conservação e melhoria da estrutura física da unidade escolar; III - na aquisição de material de consumo; IV - na avaliação de aprendizagem; V - na implementação de projeto pedagógico; e VI - no desenvolvimento de atividades educacionais (BRASIL, 2013, s.n).

O programa do PDDE encaminha o recurso diretamente para a instituição escolar na pessoa do gestor escolar, que deve antecipadamente organizar os representantes da instituição, para acompanhar, sugerir e fiscalizar o que será feito com o recurso recebido; os membros devem pertencer à comunidade escolar como Associação de Pais, Mestre e Funcionários (APMF) e Conselho Escolar.

As escolas municipais de Astorga recebem o recurso do programa PDDE e contam com a participação de suas APMFs para destinarem o recurso nas prioridades da instituição. Segundo as gestoras quando a instituição recebe o recurso:

[...] “precisa comunicar aos membros da APMF do que é necessário comprar com aquele dinheiro você dá às opções eu preciso disso, preciso disso e preciso disso, e numa reunião é decidido como nos vamos aplicar esse dinheiro como que pode gastar esse dinheiro o que é mais necessário gastar nesse momento na escola, então, tudo isso é feito por meio de reunião assinatura de atas né...” (Gestora Isadora, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (12 minutos e 50 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “E” desta dissertação).

[...] “vem o recurso do PDDE a gente traz eles aqui, vê o que é prioridade, eles participam né... a gente explica o porquê daquilo, o que a gente está precisando, para que né..., então, é através de reuniões e encontros né...” (Gestora Catarina, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (17 minutos e 25 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “C” desta dissertação).

“A APMF precisa ser ativa... principalmente na prestação de contas dinheiro que entra e que sai... a gente tem que prestar conta de toda essa documentação é o que decide em conjunto, chegou um dinheiro para a escola a gente passou para todos os funcionários, tem uma lista qual é a prioridade, vamos convidar a APMF passar tudo aquilo que os professores acharam se necessário se eles falarem concorda a gente decide em conjunto o que comprar e o que fazer a APMF precisa ser atuante” (gestora Sophia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (13 minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “F” desta dissertação).

[...] “então a gente procura ouvir, a sim todo mundo para poder aplicar o dinheiro junto com a APMF” (Gestora Melissa, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (11 minutos e 09 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “D” desta dissertação).

De acordo com o depoimento das gestoras a participação dos membros da APMF e da comunidade escolar é realizada a partir de reuniões marcadas para discussão sobre a verba adquirida através do recurso do PDDE, fazendo com que tenha conhecimento do que a escola precisa para o seu dia a dia e também traga melhorias para essa instituição. Por meio dessas reuniões esses personagens podem vivenciar um pouco da prática escolar, desenvolvendo assim uma gestão democrática e também a descentralização da educação, dando à escola autonomia em sua organização, para que, juntos, comunidade e escola decidam o que é melhor para essa instituição de ensino.

A APMF foi criada com a finalidade de colaborar para o aperfeiçoamento do processo educacional, para integrar escola e comunidade. É uma entidade jurídica com direito privado e autônoma, oportunizando a participação de todos na tomada das decisões referentes à escola.

“Eu acredito que os recursos que vem para escola sempre foi procurando atender as necessidades primordiais da escola né, a sim, nunca foi uma decisão da diretora, a gente levanta o que é de prioridade, mas... dentro da escola mesmo, mais na prestação de contas que envolvem os conselheiros, na decisão do que precisa, quem mais pode dizer o que precisa são os professores e quem está aqui dentro do espaço da escola, mas, é bem democrático, sempre procurando atender a demanda o que é mais necessário no momento, se necessita de computadores, de bebedores, para dar qualidade tanto no pedagógico né... para que os professores possam desempenhar um bom trabalho como para as crianças, terem também uma qualidade melhor no espaço físico de que ela precisa no espaço escolar”(Gestora Júlia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (11 minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “G” desta dissertação).

A partir do depoimento da gestora Júlia, observa-se que ela busca através de uma forma democrática, com os professores, verificar as prioridades em material de consumo e capital que a escola necessita adquirir através do recurso do PDDE, partindo de um levantamento de itens necessários, e convida os conselheiros para apresentar o que a escola necessita comprar com o recurso e para realizar a prestação de contas, assim os conselheiros, os membros da APMF não participam do processo de escolha, e sim recebem uma lista de prioridades que foram cotadas pelos professores, não contribuindo, portanto, no processo de escolha dos itens como deveria ser, pois a APMF é um órgão fiscalizador que precisa participar de todo processo e ações coletivas dentro da prática escolar. Hora afirma que:

Na medida em que se consegue a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, pais e funcionários – nas decisões a respeito de seus objetivos e de seu funcionamento, a escola tem melhores condições para pressionar os escalões superiores, no sentido de apropriar-se de autonomia e recursos. Será muito mais difícil dizer não quando a solicitação não for de uma pessoa, mas de um grupo, que representa todos os segmentos e que esteja instrumentalizado pela conscientização que sua própria organização proporciona (Hora, 2000, p.136).

A participação de toda a comunidade escolar na gestão de ensino, não é uma tarefa fácil, mas sim necessária. O engajamento exige uma tomada de consciência. Promover essa conscientização é um dos diversos papéis que o gestor escolar tem em sua prática de trabalho. Muitos estudos evidenciam a necessidade

de fazer com que os pais sejam presentes na escola, colaborando nas decisões com o objetivo de trazer melhorias para o ensino, como afirma Corrêa:

Enfim, se o caminho da gestão democrática que passa pela participação das famílias não é o mais fácil porque envolve constante construção, com avanços, estagnação e retrocessos; porque envolve enfrentamentos e busca de consenso sem lugar de imposições etc..., ainda assim ele parece ser o mais promissor quando o princípio que norteia o trabalho é, principalmente, a busca de uma educação de qualidade para todas as crianças (CORRÊA, 2002, p.12).

Observa-se que o debate em torno da participação da família na escola no século XXI está atrelado à medidas que visam a melhoria da qualidade de ensino. Assim, a APMF visa promover a integração entre família e escola, tornando-a mais significativa para o aluno e trazendo melhorias para a escola, seja no espaço físico, ou na relação de ensino e aprendizagem como é apresentado nas estratégias da meta 19 do Plano Municipal de Educação de Astorga.

Por meio do PME novas atribuições foram atribuídas ao gestor para melhor contribuir na qualidade da educação e também na prática escolar. A partir disso questionou-se aos gestores quais foram as contribuições da meta 19 do PME em sua prática escolar.

4.3.2. Contribuições da Meta 19 do PME na Prática Escolar

O Plano Municipal de Educação de Astorga-Pr tem grande importância para a sociedade local, pois apresenta uma política institucionalizada e instrumentos de planejamento educacional, com o propósito de diagnosticar a realidade educacional do município em suas diferentes etapas e modalidades, objetivando as metas a serem alcançadas.

Assim o PME assume uma posição de destaque em sua implementação na qualidade da educação, com ações que mobilizem todos da escola na utilização de instrumentos e procedimentos essenciais para adquirir essa qualidade. Os depoimentos as gestoras apresentam quais foram às contribuições da meta19 do PME em sua prática escolar. Para as gestoras:

“Ele abriu horizontes né... a nossa mentalidade... e tirou aquela questão, que o diretor ali é, precisa da participação de todos da comunidade escolar né...” (Gestora Catarina, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (17 minutos e 25 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “C” desta dissertação).

“Na verdade essa meta 19 do plano é o que a gente vive dentro da escola né... porque ela vai falar das instâncias colegiadas, da gestão democrática, se eu faço uma gestão democrática efetivamente, que ela seja democrática. Ela já vai abranger todos os outros setores que tenho dentro da escola, quando eu entendo sou gestora, a sim... devo buscar informações, que eu tenho... buscar maneiras de resolver os problemas que englobam as outras pessoas junto com a minha decisão e... a... eu preciso estar pautada em um documento e essa meta 19 do plano ela já dá o caminho e está amparada por lei para estar fazendo aquilo, então falando, a sim, da minha instituição e da minha gestão eu acredito que 100% da meta 19 do plano ela contribui para minha gestão” (Gestora Isadora, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (12 minutos e 50 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “E” desta dissertação).

Segundo os depoimentos das gestoras Catarina e Isadora, a meta 19 do PME trouxe em pauta a questão da gestão democrática para dentro da instituição de ensino, pois, o gestor escolar precisa da participação da comunidade escolar em sua prática, para que se realize a democracia nesse espaço onde todos esses sujeitos precisam estar envolvidos em seu cotidiano na busca da qualidade do ensino.

A partir da implementação do Plano Municipal de Educação, novas possibilidades para a educação do município de Astorga foram adquiridas e novos comportamentos tiveram de ser adaptados, tais como a mudança de postura para essa nova organização dentro das instituições de ensino, como a forma de se aplicar uma gestão democrática, na qual as gestoras salientam:

[...] “a ideia de gestão democrática ela é muito desafiadora, mas é... é positiva se conseguir articular tudo. É uma questão que a gente discute muito tanto com os professores, funcionários e pais. A gente sempre está falando sobre isso do diálogo, buscar fazer juntos, trabalhar em equipe, então é uma questão que a gente busca fazer em todo tempo, o uso da meta 19 é no dia a dia mesmo, igual eu falei é no diálogo com

os professores” (Gestora Melissa, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (11 minutos e 09 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “D” desta dissertação).

[...] “uma gestão que vive a meta 19 na escola tem tudo para dar certo é difícil... e, porque é muito mais fácil eu tomar uma decisão sozinha, a... eu quero isso e por eu ser a diretora da escola eu penso a sim pronto, acabou! Diferente de eu ser a gestora da escola, só em saber que sim, sou a pessoa que toma decisão, mas amparada com outras decisões que me apoiam e tem as documentações oficiais, um dos documentos nosso é o plano municipal de educação que na nossa meta 19 fala sobre tudo isso” (Gestora Isadora, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (12 minutos e 50 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “E” desta dissertação).

“Através da gestão democrática vamos, questionando, perguntando o que precisa, vendo a realidade, aceita a sugestão de todos e vê realmente com o que é de acordo para que possamos ter uma qualidade de ensino boa e atender o nosso objetivo que é aprendizagem dos nossos alunos então a gente procura de forma democrática, sempre com a participação de todos” (Gestora Helena, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (10 minutos e 20 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “B” desta dissertação).

Pelos relatos das gestoras, a questão da gestão democrática no cotidiano escolar trouxe mudanças de comportamentos, mentalidade abrangendo novos paradigmas, buscando a participação de todos na democratização do ensino por meio do trabalho em equipe, do contato permanente no planejar coletivo, no incentivo e nos diálogos mais abertos, e com novas ações vão se edificando e mudando a realidade da instituição. Dessa forma:

[...] a prática da gestão num propósito democratizante visualiza o desenvolvimento de uma participação política, a partir da qual os sujeitos assumem uma posição crítica e atuante, pois o espaço da escola fortalece a construção do coletivo, capaz de participar de todas as esferas da vida pública, uma vez que as questões educacionais ultrapassam o universo escolar e se constituem em problemas públicos (ANDRADE, 2011, p. 306).

Pois através de uma gestão democrática as opiniões são de todos os envolvidos e não apenas do gestor e desenvolvê-la dentro da instituição escolar são estratégias apresentadas na meta 19 do PME, que propõe o envolvimento de todos os que estão inseridos no contexto escolar, comunidade escolar e comunidade local em práticas efetivas que garantam uma qualidade na educação, e o gestor é o articulador que irá direcionar essa relação de interação através de práticas que propiciam uma gestão democrática. Segundo Agostini:

É oportuno lembrar que a educação não é apenas forjada pela prática social, mas também pela história cultural das sociedades, por isso ela é sócio-histórica. É um produto da cultura que vem se transformando ao longo do tempo, acompanhando os momentos diferentes da história dos homens (AGOSTINI, 2010, P.17).

Assim o Plano Municipal de Educação de Astorga traz diretrizes, objetivos e metas que precisam ser alcançadas em 10 anos por todos aqueles que fazem parte da educação do município, porém que algumas dessas estratégias ainda não foram contempladas, como relatam as gestoras:

[...] “acho muito importante o plano, pois veio para ajudar e para unir desde o diretor até o zelador e ajudou bastante embora ainda não foram cumpridas todas as estratégias...” (Gestora Sophia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (13 minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “F” desta dissertação).

“O Plano, a meta 19 fala da gestão democrática, então quando o gestor ele tem o apoio de toda a equipe, né participando, opinando, dando ideias mesmo né... trocando experiências eu acredito que... o trabalho coletivo vai surtir muito mais efeito né, a gente vai colher melhores resultados quando todos trabalham em grupo visando um objetivo em comum, então eu acho que a gestão democrática é fundamental né... principalmente se tratando de educação porque a gente trabalha é com o humano né... com a formação de nossas crianças então a gente tem que procurar lutar para que elas consigam, alcancem né o desenvolvimento necessário para se formar cidadãos né, cidadãos ai que vão ocupando futuramente os nossos postos, amanhã quem serão os nossos futuros diretores, professores, advogados, médicos, são os nossos alunos que estão aqui hoje, então a gente tem que trabalhar de forma coletiva

buscando com os poucos recursos que a gente tem procurar fazer o melhor né... prá atender essas necessidades urgentes a de agora, é o que a gente pode fazer agora, visando lá no futuro a gente colher resultados, mas a gestão democrática é fundamental nesse processo” (Gestora Júlia, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Astorga, 2021. Arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (11 minutos e 02 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “G” desta dissertação).

Pelos relatos das gestoras Sophia e Júlia, o Plano Municipal de Educação através da meta 19, conduziu o cotidiano para novas práticas escolares, a partir da compreensão de igualdade de opiniões, na qual todos os seguimentos da escola e da comunidade podem participar na busca de objetivos, e no desenvolvimento de uma educação de qualidade, sendo que o sujeito principal da escola é o aluno.

Observa-se que a função do gestor está articulada no cotidiano escolar, por meio das relações de professores, alunos, funcionários, administrativo e pedagógico. Um papel que exige força de articulação requer que a comunidade o legitime, nas palavras da Diretora do Departamento Municipal de Educação de Astorga-Pr relata:

“Os gestores se sentiram a sim mais fortalecidos né, com a gestão, com a escolha da comunidade, com a comunidade que os escolheu, com a forma democrática que houve a escolha né, eu acho que o fortalecimento foi o principal, por que no sentido a sim, também, além de ser uma escolha que os fortalece para tomar decisões na escola, ainda foi uma escolha que eles tinham, poderia estar, a sim, dirigindo juntamente com o conselho escolar, juntamente com as APMF, então eu acredito que eles se sentiram bem, por que não tomavam decisões sozinhas, talvez as decisões mais importante, decisões que não fossem a sim, tão seguros em resolver eles tinham do lado deles o conselho escolar a APMF e os professores para ajudar na decisão” (FORTUNATO, Neuza Maria Julião, agosto, 2021). Entrevistadora: Adriana Stoppock Silva. Maringá, 2021. 1 arquivo de vídeo e áudio gravado no Google Meet. (17 minutos e 57 segundos). A entrevista se encontra na íntegra no Apêndice “H” desta dissertação).

A partir do relato da Diretora do Departamento de Educação de Astorga, Neuza Maria Julião Fortunato, com a implementação do PME, por meio da meta 19, os gestores das escolas de ensino fundamental se sentiram fortalecidos em sua prática, pois contam com a participação da comunidade escolar, Conselho Escolar e APMF, para assim desenvolver o trabalho dentro da instituição escolar.

Para que a meta 19 do PME possa ser realizada almeja-se a participação de todos, gestor, comunidade escolar, Conselho Escolar, APMF e os pais, com ações e projetos democráticos dentro da prática escolar, elaborando formas participativas, tendo em vista as necessidades da escola e da comunidade na qual está inserida.

5. CONCLUSÃO

Nesta pesquisa, o objetivo da dissertação foi analisar a implantação da meta de gestão democrática do Plano Municipal de Educação nas escolas de ensino fundamental do Município de Astorga-Pr, a fim de identificar os desafios lançados no terreno concreto das práticas. Foram realizadas entrevistas com as gestoras que atuaram no período de implementação do PME e que fizeram uso da meta 19, gestão democrática, em sua prática.

Sendo possível observar que não foram encontradas muitas pesquisas relacionadas ao tema e no que diz respeito à implementação nos municípios paranaenses, sendo ainda um assunto com discussões internas e em fase de construção. Neste sentido, esta discussão torna-se relevante, pois passado 24 anos da LDB 9394/96 e de sua proposta de gestão democrática, contexto de cultura escolar, ainda são apresentadas dificuldades na implementação desta política pública.

Para se verificar como se deu a implementação da gestão democrática da meta 19, no Plano Municipal de Educação de Astorga-Pr, fez-se necessário verificar de que forma o sujeito em sua prática cotidiana se organiza a partir de normas que são postas e movimentam a organização escolar, diante disso realizamos uma narrativa a partir dos relatos das gestoras das escolas municipais de Astorga-Pr.

Por meio dos relatos das gestoras identificou-se que a participação da comunidade na gestão democrática é um dos desafios encontrados, pois mesmo com incentivos, conscientização, programações culturais entre outras formas de convidar a comunidade para dentro do contexto escolar, observa-se que houve engajamento por parte da comunidade. Este fato evidencia que a participação não se decreta, mas se constrói, é uma mudança cultural, tanto para a escola quanto para a comunidade. Compreendendo que essa construção faz parte de um processo constante e persistente, uma vez que envolvem expectativas, interesses e disposição para investir tempo e se engajar.

Os programas de formação de conselheiros, segundo os relatos das gestoras, é outro desafio que encontram em sua prática pela escassez da participação dos membros do conselho em cursos de formação, sendo que a partir dos relatos foi possível perceber que as falas não são homogêneas entre as entrevistadas, apresentando fragilidades a partir do conhecimento do curso de

formação e também sobre quais membros poderiam participar dessa formação, sendo justificado que muitos dos membros não participam por conta da disponibilidade de tempo e horário de trabalho, vale ressaltar que a oferta de capacitação por parte do Programa Formação pela Escola, é realizada pelo Departamento Municipal de Educação, mas, não se tem êxito na participação dos representantes dos Conselhos Escolares.

De acordo com os relatos das gestoras os programas de formação de diretores/gestores escolares, são ainda um desafio. As entrevistadas relatam que o curso de formação específico para gestores vem do Programa Formação pela Escola, que apresenta alguns programas de governo, outros cursos de formação são ofertados, entretanto não específicos para gestão escolar e sim para formação de professores. Nesse sentido foi possível verificar que as gestoras sentem a necessidade de uma formação direcionada aos desdobramentos da sua prática administrativa, com conteúdos que venham ao encontro com as especificidades de sua prática escolar, repensando a própria formação continuada que seja conectada a uma formação no terreno da própria prática do gestor.

O fortalecimento da gestão democrática no sistema de ensino, através da aplicação de recursos e controle social é uma das práticas onde o gestor conta com a participação da APMF, um órgão importante dentro da instituição escolar, pois é por meio de sua participação que é desenvolvida a gestão democrática, mas, segundo os relatos das gestoras, os membros, são chamados para irem à instituição apenas para serem informados sobre os itens necessários para compra com o recurso do PDDE e para realizar a prestação de contas, sendo que a APMF é um órgão fiscalizador que precisaria participar efetivamente de todo o processo do PDDE.

As contribuições da meta 19 do PME de acordo com as gestoras entrevistadas fortaleceram o desenvolvimento e o entendimento referente à gestão democrática dentro das instituições de ensino, enfatizando a importância do envolvimento e da participação de todos os profissionais da educação e da comunidade escolar na tomada de decisões e em assuntos pertinentes ao contexto escolar e ao ensino público, mas há caminhos que ainda precisam ser percorridos para que se efetive mais a participação e com responsabilidade por parte de todos os envolvidos, ficando ao gestor buscar estratégias que venham contribuir para que a meta 19 seja cumprida.

Diante dos desdobramentos da pesquisa observa-se que a construção da meta 19, a abordagem da gestão democrática e o próprio PME em sua totalidade, abriram caminho para o entendimento referente ao que diz respeito ao papel e a funcionalidade do administrador escolar, e o desejo de uma organização que conte com a participação e o envolvimento da comunidade escolar como também da comunidade local. Evidenciou-se que as gestoras entrevistadas, utilizam de algumas estratégias, 19.6 continuar promovendo a gestão democrática no sistema de ensino por meio de mecanismos que garantam a participação dos profissionais da educação e familiares e 19.7 fortalecer a gestão escolar com aporte técnico e formativo nas dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras, garantindo a participação da comunidade escolar na definição das ações do plano de aplicação dos recursos e do controle social, visando o efetivo desenvolvimento da gestão democrática, para exercer sua função tal como propõe o PME, porém encontram dificuldades e desafios no procedimento de sua prática diária. Como ainda precisam de uma formação que auxilie na condução das demandas que se encontram especificamente no ambiente escolar. Assim considera-se que a gestão democrática dentro da escola ainda é um caminho a ser percorrido, mesmo que passos já tenham sido dados, pois o cotidiano escolar tem suas peculiaridades.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, M. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade**. São Paulo: Cortez, 2003.

AGOSTINI, Micheli Zwirtes. **O gestor escolar e suas ações frente à gestão**. 2010. Monografia de especialização. Universidade Federal de Santa Maria. UFSM, Constantina RS, 2010.

ALBERTI, Verena. Ensaio bibliográfico: obras coletivas de História Oral. In: **Tempo**, Rio de Janeiro, vol. 2, n. 3, 1997, p. 206-19.

ALBUQUERQUE, Ana Elizabeth Maia. **O Processo de Institucionalização do princípio da gestão democrática do ensino público**. 2011. 301f. Tese (Doutorado em Educação) Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

ALMEIDA, M. E. B. (org.); ALONSO, M. (org.). **Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007. 132 p.

AMARAL, José. **Gestão da Escola como Instrumento para a melhoria das condições de ensino**. FUNDESCOLA. FNDE. MEC. 2002.

ANDRADE, M. E. de. **Gestão democrática na escola pública**. In: GOMES, Alfredo M. (Org.). Políticas públicas e gestão da educação. Campinas, SP: Mercado das Letras, 2011.

ARIAS, Valéria. **A construção política do Plano Nacional de Educação do Paraná na gestão 2003-2006: Controvérsias acerca do processo democrático no espectro do Estado contemporâneo**. Dissertação (mestrado em educação) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

ASTORGA. **Lei nº 2.725, de 18 de junho de 2015**. Aprova o Plano Municipal de Educação. Diário do Norte do Paraná, Astorga, 20 jun. 2015.

BARBA, Clarides Henrich et. al. **Gestão democrática e autonomia financeira na escola pública: avanços e retrocessos**. In: **Gestão Escolar: Enfrentando Os Desafios Cotidianos Em Escolas Públicas**. Editora CRV, Curitiba 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETO, M.S.V. **A Formação continuada de gestores escolares em dois municípios mineiros: do PROCAD ao PROGESTÃO**. Dissertação de Mestrado (Educação). Brasília: UNB, 2007.

BARROSO, João. **A emergência do local e os novos modos de regulação das políticas educativas**, EDUCAÇÃO | TEMAS E PROBLEMAS, 12 e 13, 2013, pp. 13-25.

BASTOS, João Batista. **Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. Gestão democrática.** Rio de Janeiro: DP & A: SEPE, 2002.

BERNADO, Elisângela da Silva; BORDE, Amanda Moreira, PNE 2014-2024: Uma reflexão sobre a Meta 19 e os desafios da gestão democrática, **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, v. 13, n.33 (2016).

BOBBIO, Norberto. **Liberalismo e democracia.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1990.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política.** Vol.1. 11ªed. Brasília. Editora UNB. 1998.

BRASIL, **Ao povo e ao Governo.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1932.

BRASIL, **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 1934**, disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1930-1939/constituicao-1934-16-julho-1934-365196-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 15/07/2020.

BRASIL, **CONSTITUIÇÃO DOS ESTADOS UNIDOS DO BRASIL, DE 10 DE NOVEMBRO DE 1937**, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao37.htm. Acesso em 16/07/2020.

BRASIL, **LEI Nº 4.024, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1961**, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm. Acesso em: 16/07/2020.

BRASIL, **Decreto nº 59.667, de 5 de Dezembro de 1966**, disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-59667-5-dezembro-1966-400257-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 16/07/2020.

BRASIL, **Constituição, da República Federativa do Brasil de 1988**, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15/07/2020.

BRASIL, **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 16/07/2020.

BRASIL, **Lei nº 010172, de 9 de janeiro de 2001.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>. Acesso em: 21/07/2020.

BRASIL, **DIÁRIO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS Março de 1998**, disponível em: <http://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD12MAR1998.pdf#page=89>. Acesso em: 20/07/2020.

BRASIL. **Ministério da Educação (MEC). Conae: construindo o sistema nacional articulado de educação: o Plano Nacional de Educação, diretrizes e estratégias:** documento final. Brasília: MEC, 2010.

Brasil. **Ministério da Educação. Conferência Nacional de Educação 2014: documento referência.** Brasília, DF: MEC, 2013. Disponível em: http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/doc_referencia.pdf. Acesso em: 21/07/2020.

BRASIL. **Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.** Resolução nº 10 de 18 de Abril de 2013. Disponível em: <<https://www.fnede.gov.br/fndelegis>> Acesso em: 28 maio. 2021.

BRASIL. **Ministério da Educação. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm Acesso em 01/07/2020.

BRASIL, **Termo de Referência nº 2/2017: Gestão Democrática no Ensino Público para Contratação de Consultoria na Modalidade de Produção.** Brasília, DF: Unesco, 2017.

CERTEAU, Michel de. **A Escrita da História.** Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1982.

CERTEAU, M. de. (1994). **A invenção do cotidiano: 1. artes de fazer.** Petrópolis, RJ: Vozes.

CHARTIER, Roger. **A História Cultural entre práticas e representações,** Lisboa: DIFEL, 1990.

CHARTIER, Roger. **Do código ao monitor: a trajetória do escrito.** Estud. av., Ago 1994, vol.8, no.21, ISSN 0103-4014.

CORRÊA, Bianca Cristina. **Gestão democrática e participação familiar no âmbito da educação infantil.** São Paulo, 2002. Dissertação (mestrado). Setor de Educação, Universidade do Estado de São Paulo - FE-USP, 2002.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação.** **RBPAAE**, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007. Disponível: <<http://www.seer.ufrgs.br/rbpaae/article/viewFile/19144/11145>>. Acesso em: julho 2020.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Federalismo Político e Educacional.** In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (Org.). Políticas públicas e gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análises. Brasília, DF: Liber Livro, 2006.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista: noções de política social participativa.** São Paulo, Cortez, 1999.

DEMARTINI, Zeila de Brito Fabri. Questões teórico-metodológicas da História da Educação. In: SAVIANI, Dermeval; LOMBARDI, José Claudinei; SANFELICE, José Luís. (Orgs). **História e História da Educação: O debate teórico-metodológico atual**. Campinas, SP: Autores Associados: HISTEDBR, 1998.

EUGÊNIO, Marcos Francisco Napolitano. "Representações políticas no movimento Diretas-Já". **Revista Brasileira de História: Representações**, São Paulo: ANPUH/contexto, vol. 15, n. ° 29, 1995, p. 207-219.

FEBVRE, Lucien. Profissões de fé à hora da partida. In: **Combate pela História**. Lisboa: Presença, 1985.

FERREIRA, Marta de Azevedo; LUCIA, Ms Dina. Estado Novo (1937-1945): Cultura e Educação em perspectiva. **Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro**, 2010. (ReformaCapanema)

FLACH, Simone de Fátima, Democracia e gestão democrática em sistemas municipais de ensino: a realidade do estado do Paraná, **RBPAE** - v. 36, n. 1, p. 075 - 093, jan./abr. 2020.

GADOTTI, Moacir. **A autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola**. Petrópolis: Vozes, 1995.

GADOTTI, Moacir, BENCINE, R. **Como atrair os pais para a escola**. Revista Nova Escola. São Paulo: n. 166, out. 2003.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (org.). **Município e Educação**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 1993.

GADOTTI, Moacir. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**. 7. ed. Campinas: Papiros, 2000.

KALAM, Roberto Jorge Abou. **O Programa Dinheiro Direto na Escola no contexto do financiamento público da educação: implementação de políticas e implicações na gestão escolar**. 2011. 160 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

LE GOFF, J. **História e Memória**. Campinas: Editora da Unicamp, 2003.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S.; **Educação escolar: políticas estrutura e organização**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2008. (Coleção Docência em Formação).

LIMA, Márcio Alexandre Barbosa, OS PLANOS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS ESTADUAIS, v.2 (2019): **Cadernos de Estudos e Pesquisas em Políticas Educacionais**.

LOPES, Monik de Oliveira. CASTRO, Alda Maria Duarte. Modernização Administrativa: repercussões na gestão educacional. In: CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. FRANÇA, Magna. (orgs.). **Política Educacional: contextos e perspectivas da educação brasileira**. Brasília: Liber Livro, 2012.

LÜCK, Heloisa. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1- 195, fev./jun. 2000.

LÜCK, Heloísa. (Org.). **Gestão escola e formação de gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, 2000.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional uma Questão Paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006. (Cadernos de gestão – vol. I).

MAGALHÃES, Justino Pereira de. **Tecendo nexos: história das instituições educativas**. Bragança Paulista: Editora Universitária São Francisco, 2004.

MARANGONI, Ricardo Alexandre **O nome e seus desafios: representações sociais do diretor/gestor escolar acerca do seu agir profissional**. Tese (Doutorado em Educação) Escola de Comunicação, Educação e Humanidades da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2017.

MARANGONI, Ricardo Alexandre, **GESTÃO DEMOCRÁTICA: A BUSCA PELA IMPLANTAÇÃO NA ESCOLA PÚBLICA**, **Revista Administração Educacional – DAEPE- CE - UFPE Recife-PE**, V.9 N.1p. 05-22, jan/jun. 2018.

MENDES, C. M. M. **A importância da pesquisa de fontes para os estudos históricos**. Acta Scientiarum. Education, Maringá, v. 33, n. 2, p.205-209, 2011.

NEVES, Carmem Moreira de Castro. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, Ilma Passos A (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, 1995.

NÓVOA. Inovações e História da Educação. In: **Teoria e Educação**. Campinas, nº 6, 1992.

OLIVEIRA, Cleiton de. A municipalização do ensino brasileiro. In: OLIVEIRA, C. et al. **Municipalização do ensino no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 1999. p. 11-36.

PARANÁ. **Diagnóstico educacional para o PEE Paraná: Metas PNE INEP**. Curitiba, abril de 2004a.

PARANÁ. **Estudos temáticos para o PEE Paraná**. Curitiba, abril de 2004b.

PARANÁ. **Lei nº 18.492, de 24 de junho de 2015. Plano Estadual de Educação e adoção de outras providências**. Diário Oficial do Estado do Paraná, Curitiba,n. 9.479, 25 jun. 2015.

PARANÁ. **I Seminário integrador. Relatório de atividades. Síntese das reuniões preparatórias e seminários temáticos**. Versão preliminar. Curitiba: abril de 2004d.

PARANÁ. **Estudos temáticos para o PEE PR: Resultados do I Seminário Integrador (documento 2)**. Curitiba, julho de 2004c.

PARANÁ. **A voz das escolas: versão para discussão na 27ª sessão plenária do Fórum Paranaense em Defesa da Escola Pública**. Curitiba, abril de 2005b.

PARANÁ. **II Seminário integrador. Relatórios das oficinas de integração**. Curitiba, junho de 2005g.

PARANÁ. **II Seminário integrador. Relatórios das oficinas de integração**. Curitiba, junho de 2005g.

PARANÁ. **Plano estadual de educação – PEE PR: uma construção coletiva (Versão preliminar)**. Curitiba: 2005c.

PARANÁ. **Sistematização preliminar: contribuições das audiências públicas do PEE PR Curitiba**, fevereiro de 2006^a.

PARANÁ. **SECRETARIA DE ESTADO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR. Plano estadual de educação. Educação superior – documento preliminar (Versão para discussão)**. Curitiba, março de 2005.

PARANÁ. **Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Coordenação de Gestão Escolar. Regimento Escolar / Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Coordenação de Gestão Escolar – Curitiba: SEED-PR, 2018.**

PARANÁ. **Subsídios para a preparação do II seminário integrador do PEE PR: encaminhamentos da SEED e sociedade civil**. Curitiba, julho de 2004e.

PARO, V. Henrique. **Gestão Democrática: participação da comunidade na escola**. Nosso fazer, Curitiba, ano 1, n.9, ago. 1995.

PARO, V. Henrique. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2006.

REIS, José Carlos. Os Annales: A Renovação Teórico-Metodológica e “Utópica” da História pela Reconstrução do Tempo Histórico. In: SAVIANI, Dermeval; LOMBARDI, José Claudinei; SANFELICE, José Luís. (Orgs). **História e História da Educação: O debate teórico-metodológico atual**. Campinas, SP: Autores Associados: HISTEDBR, 1998.

RODRIGUES, Elaine. **A (re) invenção da educação no Paraná: apropriações do discurso democrático (1980-1990)**. Paraná: EDUEM, 2012.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. O Recente Processo de Descentralização e de Gestão Democrática da Educação no Brasil. **R. bras. Est. pedag.**, Brasília, v.73, n.174, p.219-241, maio/ago. 1992.

SANTOS, Clóvis Robert. **A gestão Educacional e escolar para a Modernidade.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SANTOS, I. M.; SILVA, G. T.; SILVA, J. C. **Estudo sobre o Programa Dinheiro Direto na Escola em diferentes contextos no Brasil.** *Jornal de Políticas Educacionais.* V. 12, n. 6. Março de 2018.

SCHEIDT, Rayane Regina; Gasparelo, Pedro; MACHADO, Cristiane. **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA: ANÁLISE DA META 19 DO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (2014 – 2024),** *Revista Internacional de Formação de Professores,* Rev. Int. de Form. de Professores (RIFP), Itapetininga, v. 3, n.4, p. 67-86, out./dez, 2018.

SEIXAS, J. A. Percursos de memórias em terras de História: problemáticas atuais. In: BRESCIANI & NAXARA. (orgs.) **Memória e ressentimento: indagações sobre uma questão sensível.** Campinas/SP: Unicamp, 2001.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações /** Glauco Schultz ; coordenado pela SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SILVA, Nilson Robson Guedes. **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UMA CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.** São Paulo, Periódicos, Vol9, 2009.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da gestão escolar no Brasil. 2006.** 2006. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Educação)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

SOUZA, Donaldo Bello, MENEZES, Janaína Specht da Silva. Planos estaduais de educação: desafios às vinculações com outros instrumentos de gestão local da educação. *Revista Brasileira de Educação* v. 22 n. 71 e227152 2017.

TAVARES, Maria das Graças Medeiros. **Gestão democrática do ensino público: como se traduz este princípio?** 1990. Dissertação (Mestrado em Educação). Instituto de Estudos Avançados em Educação/Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1990.

TEIXEIRA, Anísio. **Pequena Introdução à Filosofia da Educação – A Escola Progressiva, ou a Transformação da Escola.** Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org). **Projeto político pedagógico da escola: Uma construção possível.** 22. ed. Campinas, SP: Papirus, 2006.

VIEIRA, Graziella Pereira. **TESES E DISSERTAÇÕES DA ÁREA DA EDUCAÇÃO SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA (2012-2013): UM BALANÇO CRÍTICO.** 2016. 281 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação STRICTO SENSU em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia - GO.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL Eloisa Maia. "**Gestão democrática da escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo.**" *Revista Iberoamericana de educación* 67.1 (2015): 19-38.

VILLA, Mirella ; ARAUJO, C. B. Z. M. ; BASTOS, M. C. P. ; GAYOSO, Rosely S.L. ; FARIAS, R. L. S. ; BRAZ, T. P. . **GESTÃO PARTICIPATIVA, GESTÃO CENTRALIZADA E GESTÃO DESCENTRALIZADA. PEDAGOGIA - EDUCAÇÃO SEM FRONTEIRA.** 1ed. Valinhos/SP: Anhanguera Publicações, 2010, v. 7, p. 101-126.

WERLE, Flávio Obino Corrêa. **Conselhos Escolares: desafio em construção.** In: CASTRO, Marta Luz Sisson. *Sistemas e Instituições: repensando a teoria na prática.* Anais. Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1997. (V.3).

ZANARDINI, Isaura Monica Souza; BLUM, Marcia Sabina Rosa; MICHELLON, Edimor Antonio. Uma análise das políticas de gestão escolar no Paraná e no Brasil entre os anos de 1980 e 2006. **Educação e Fronteiras**, v. 3, n. 7, p. 117-139, 2013.

APÊNDICE

Apêndice A

Roteiro de entrevista com o gestor.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO**

CONSIDERAÇÕES SOBRE O GESTOR ESCOLAR E A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTADUAL E MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO NAS ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL DO MUNICÍPIO DE ASTORGA-PR

ORIENTADORA: Prof^a. Dra. Ednéia Regina Rossi

PESQUISADORA: Adriana Stoppock Silva.

ROTEIRO DE ENTREVISTA:

Identificação:

Nome:
Idade: Sexo:
Formação Acadêmica:
Tempo de serviço na docência:
1. Plano Municipal de Educação
1.1 Você tem acesso ao Plano Municipal de Educação? 1.2 Faz uso desse documento na prática escolar? De que forma? 1.3 Como era a prática escolar antes do PME? 1.4 A sua prática escolar é pautada na meta 19 (gestão democrática) do PME? Como faz uso dessa meta?
2. Estâncias Colegiadas.
2.1 No PME, a estratégia 19.1, apresenta à participação e incentivo em programas de apoio a formação de conselheiros. De que forma isso ocorre na prática escolar? E antes do PME de que forma era realizada? 2.2 Na estratégia 19.2, apresenta a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, espaço adequado e condições de funcionamento nas escolas, essa meta acontece na prática escolar? Como? Anteriormente era realizada? De que forma? 2.3 A partir das estratégias 19.3 e 19.4, segundo a participação e o fortalecimento de conselhos escolares, formulação do Projeto Político Pedagógico, currículo, os planos de gestão e o regimento escolar, há participação e consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na realização? De que forma? 2.4 Anteriormente ao PME como era feito na prática escolar a participação e consulta para formulação Projeto Político Pedagógico, currículo, os planos de gestão e o regimento escolar?

3. Gestor/Diretor.

- 3.1 Na estratégia 19.5 traz a oferta de programas de formação de diretores e gestores escolares, de que forma acontece na prática escolar?
- 3.2 Antes do PME era ofertados programas de formação de diretores e gestores? Como era realizado?
- 3.3 Nas estratégias 19.6 e 19.7, apresenta o fortalecimento e o provimento da gestão democrática na participação da comunidade escolar, no Projeto Político Pedagógico, plano de aplicação, prestação de conta, aplicação de recursos e controle social, como é desenvolvido na prática escolar?
- 3.4 Quais foram às contribuições da meta 19 do PME para a prática escolar?

Agradeço pelas informações compartilhadas e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos ou recebimento de sugestões!
Muito obrigada!

Apêndice B

Entrevista com a Gestora Helena.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO**

CONSIDERAÇÕES SOBRE O GESTOR ESCOLAR E A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTADUAL E MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO NAS ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL DO MUNICÍPIO DE ASTORGA-PR

ORIENTADORA: Prof^a. Dra. Ednéia Regina Rossi

PESQUISADORA: Adriana Stoppock Silva.

ROTEIRO DE ENTREVISTA:

Identificação:

Nome: Gestora Helena.	
Idade:	Sexo:
Formação Acadêmica:	
Tempo de serviço na docência:	
1. Plano Municipal de Educação	
1.1 Você tem acesso ao Plano Municipal de Educação?	
Sim tenho.	
1.2 Faz uso desse documento na prática escolar? De que forma?	
Sim utiliza né, não digo que é da forma que está no papel, né, mas a nossa prática no cotidiano, no dia a dia, a gente faz uso dessa prática né, que é, tá se interagindo com a família, com a comunidade, com os alunos e tudo mais, porém no papel, quando a gente fala no papel aceita tudo, tudo muito lindo a li né, mas, nem sempre condiz com a nossa realidade né, por que digo, nem de escola para escola, por que a clientela da nossa escola não é igual a clientela do outro, vamos supor de outra escola central, então conforme a realidade da nossa escola é que vamos nos adaptando e se adequando para fazer uso desse plano.	
1.3 Como era a prática escolar antes do PME?	
Eu peguei pouco tempo antes dessa mudança, mas acredito que sempre teve essa questão de gestão democrática, sempre tentando, trabalhar de acordo com aquilo que a comunidade escolar da gente precisa, você precisa estar de acordo com a realidade, né, e a sim no plano vem tudo, bem são leis, são regras que coloca tudo, mas nem sempre a gente consegue caminhar junto, por que a sim está tudo muito perfeito, mas, tudo maravilhoso, mas quando da de frente com a comunidade, com os pais, a nossa clientela não é fácil, nos temos	

uma clientela um pouquinho pesada a sim em todos os sentidos, são vários aspectos que regem tudo, ali, que envolve o aprendizado e que a interação com a criança, com a escola, mesmo, então a sim não podemos dizer que encaixa ali certinho não, então a gente trabalha de acordo com a realidade mesmo.

1.4 A sua prática escolar é pautada na meta 19 (gestão democrática) do PME? Como faz uso dessa meta?

Procuo estar interagindo com a comunidade nem sempre é o que a gente... falou anteriormente que da certo, mas é sempre buscando, nos aqui fizemos muito esse trabalho, de estar buscando, tentamos pelo menos muito trazendo a família para a escola, fazendo vários projetos para envolver família, envolver as crianças, projetos na sala de aula né, a gente tentou muito buscar a nossa comunidade por que antes era bem afastada. Não tinha essa comunidade participando a sim, tentamos não foi satisfatório aquilo que a gente esperou, mas, a sim, mas melhorou muito.

2. Estâncias Colegiadas.

2.1 No PME, a estratégia 19.1, apresenta à participação e incentivo em programas de apoio a formação de conselheiros. De que forma isso ocorre na prática escolar? E antes do PME de que forma era realizada?

Olha então, a sim, surgiu o convite, chamaram para participar, mas ai a pessoa trabalha, e a sim né... tem um compromisso, geralmente é em horário de serviço, aí acaba que, não tem com ir, uns não quer, outro não podem, e a sim então, essa parte fica a desejar, por parte da comunidade, quanto professores e funcionários não né, que a gente sempre dá um jeito de tá participando, mas a parte da comunidade né, não é não a sim tão participativa.

2.2 Na estratégia 19.2, apresenta a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, espaço adequado e condições de funcionamento nas escolas, essa meta acontece na prática escolar? Como? Anteriormente era realizada? De que forma?

Tivemos que buscar muito a nossa comunidade através de projetos e apresentações, onde o pátio ficou pequeno e tivemos que buscar parcerias para organizar outro local, daí a gente, conversamos com o presidente do clube aqui a gente fez tipo uma parceria, então a gente pegava esse local para estar fazendo reuniões e as festas, juninas algum projeto, que fizemos vários projetos né, a gente conseguiu trazer um pouco a sim não era do jeito que a gente queria poderia ser melhor a participação deles mas melhorou bastante de outros anos.

2.3 A partir das estratégias 19.3 e 19.4, segundo a participação e o fortalecimento de conselhos escolares, formulação do Projeto Político Pedagógico, currículo, os planos de gestão e o regimento escolar, há participação e consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na realização? De que forma?

Até tem convite para estarem participando, mas, tem uma certa, rejeição, não vou dizer rejeição, acho que para as pessoas não é de interesse, não dão muita importância, fica mais para o pedagógico, por ser mas cômodo, não sei

se é por que talvez seja realidade da nossa comunidade, aqui né, são famílias muito carente.

2.4 Anteriormente ao PME como era feito na prática escolar a participação e consulta para formulação Projeto Político Pedagógico, currículo, os planos de gestão e o regimento escolar?

Teve alguns estudos, mas aconteceu depois com o plano, fizemos um estudo vieram aqui na escola, então teve esse estudo.

3. Gestor/Diretor.

3.1 Na estratégia 19.5 traz a oferta de programas de formação de diretores e gestores escolares, de que forma acontece na prática escolar?

Sobre formação... fiquei sete anos na direção nunca tive nenhuma formação, pra gestor, de direção não, eu falo a gente vai aprendendo é no dia a dia, a lidar com a comunidade não é, e sempre trabalhando junto, a gente sempre procura trabalhar em equipe, a equipe é maravilhosa, uma equipe muito boa, sempre trabalhando junto e sempre buscando trabalhar junto e fazer junto.

3.2 Antes do PME era ofertados programas de formação de diretores e gestores? Como era realizado?

Não era...

3.3 Nas estratégias 19.6 e 19.7, apresenta o fortalecimento e o provimento da gestão democrática na participação da comunidade escolar, no Projeto Político Pedagógico, plano de aplicação, prestação de conta, aplicação de recursos e controle social, como é desenvolvido na prática escolar?

Através da gestão democrática vamos questionando, perguntando o que precisa, vendo a realidade, vendo o que precisa, aceita a sugestão de todos e vê realmente com o que é de acordo para que possamos ter uma qualidade de ensino boa e atender o nosso objetivo que é aprendizagem dos nossos alunos, então a gente procura de forma democrática utilizar esses recursos né, sempre com a participação de todos.

3.4 Quais foram às contribuições da meta 19 do PME para a prática escolar?

É sempre no trabalho em equipe, no coletivo né... sempre tá trabalhando um com o outro, sempre buscando agregar tudo a equipe, a família, visando sempre o melhor para o aluno, não é, sempre o melhor tudo na parte humana, que eu falo que hoje a gente, antes de alfabetizar, antes de passar o conteúdo, você tem que humaniza né, que a gente ta vivendo um período muito difícil, agora com a pandemia nem se fala, mas a tempo atrás quando iniciei na direção, a gente vê que hoje em dia á uma intolerância muito grande da sociedade né..., as crianças já vem intolerante para a escola né..., ninguém aceita nada, nem que fale nada, então, primeiro estar fazendo essa humanização, que antes de ser aluno, ele é um ser humano né, o que a gente tem que colocar são valores né, os valores que muitos não tem em casa né, que aqui a nossa clientela, a gente vê que muitos não tem valor em casa, então, a sim, tanto, que antes era bem complicado trabalhar com a nossa clientela, aqui antes, tinha muito essa parte humana, parece que não era, não sei parece que tinha um déficit, alguma coisa né, parece até que a estrutura

física, a organização do espaço dificultava uma boa convivência entre os alunos, o espaço era mal cuidado, com a minha gestão procurei organizar, propor mutirões para melhorar esses espaços, o ambiente escolar a estrutura física para o próprio aluno, harmonizou, procuramos harmonizar desde o espaço físico, um trabalho em equipe, foi muito gratificante e reflete na aprendizagem, a sim tivemos a colaboração das famílias, professores, com essa harmonização, nessa humanização a gente conseguia fazer muitos projetos de sucesso com várias premiações foi a sim, foi muito gratificante e é essa interação tem que ter mesmo, a gente tem que buscar, não é você vê que uma pessoa, que o aluno está redio, não quer participar, é você buscar e você conquistar ele, você mostrar para ele um lado bom , o que é melhor para ele , para ele se conscientizar e ver aquilo, vai ser melhor para o futuro dele, que ele vai ser um cidadão, que irá atuar na sociedade, que nós vamos estar nas mão deles.

**Agradeço pelas informações compartilhadas e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos ou recebimento de sugestões!
Muito obrigada!**

é um assunto novo né, a gente já tentava, mas é claro depois com a implementação do Plano Municipal a gente procurou né...é expandir mais essa democracia dentro da instituição mas antes, a gente já tentava também e eu acredito que depois da LDB muita coisa vem mudando né, dentro da educação então a gente vê a sim, a gente vê tendo progresso não como deveria mas um certo progresso vem tendo sim.

1.4 A sua prática escolar é pautada na meta 19 (gestão democrática) do PME? Como faz uso dessa meta?

Dentro do possível sim, dentro do possível, aquilo que te falei procurar trazer a comunidade para dentro da escola esse é um trabalho que desde 2012 quando a gente assumiu a direção, a gente procura fazer, até mesmo porque a gente conseguiu resgatar a escola através dessa democracia por que a nossa escola até 2012 nos tínhamos 98 matrículas, hoje nós temos 300 e 40 matrículas né, contando com o integral nos temos 340 matrículas então né, você conhece a Neuza, e a Neuza sempre nos orientou a trabalhar com a comunidade escolar e tal a sim eu sempre rezava muito na cartilha dela né, e a gente teve o resultado a sim bem satisfatório, o que a gente mais preza é por trazer a comunidade para dentro da escola e a participação dos funcionários né, lembro-me também antes de assumir a direção né, antes de 2012 eu nunca participei de elaboração de PPP hoje cada vez que a gente vai mexer com o PPP, a participação da comunidade escolar né antes não tinha, isso até 2012, eu nunca tinha participado na elaboração de um PPP e estou na educação desde 2001, e hoje é livre as pessoas tem acesso tem computador para ler para se orientar então teve mudança bem significativa.

2. Estâncias Colegiadas.

2.1 No PME, a estratégia 19.1, apresenta à participação e incentivo em programas de apoio a formação de conselheiros. De que forma isso ocorre na prática escolar? E antes do PME de que forma era realizada?

Na realidade né, os conselheiros, é, eles sabem do papel deles dentro da do seu, ali dentro das estâncias, através das reuniões que a gente elabora, se ele tem uma formação a sim, um curso disso, aqui não, a gente procura tirar as dúvidas nas reuniões, a partir do momento né, por exemplo, vamos colocar ali eleição da APMF, eleição do conselho escolar, a partir do momento que a gente vai montar as chapas, a gente mostra para as pessoas qual o papel de cada um ta. E não tinha né, era você, só falava a APMF a provisão da questão financeira e o conselho escolar, não era participativo, muito menos do que é, não vou dizer que agora é tão participativo, é aquilo que te falei a questão do tempo, a questão da disponibilidade dos pais, eu falo que deveriam ser pais aposentados para participar disso, mas, aposentados já seriam avós, mas hoje eles entendem pelo menos o papel deles, antes era só assinar documento, hoje eles tem um entendimento melhor, a gente também foi estudando se aprofundando, até o plano municipal de educação ele trouxe essa cobrança, desse entendimento da gente, por que até então a gente sabia nas entre linhas, não sei se era o seu caso entendeu, eu pelo menos posso dizer isso com convicção.

2.2 Na estratégia 19.2, apresenta a constituição e o fortalecimento de grêmios

estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, espaço adequado e condições de funcionamento nas escolas, essa meta acontece na prática escolar? Como? Anteriormente era realizada? De que forma?

O grêmio estudantil nesse caso nos não temos, nossos alunos são todos crianças né, são os pais mesmos que os representam, não acontece por que não é a nossa realidade.

2.3 A partir das estratégias 19.3 e 19.4, segundo a participação e o fortalecimento de conselhos escolares, formulação do Projeto Político Pedagógico, currículo, os planos de gestão e o regimento escolar, há participação e consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na realização? De que forma?

No caso os alunos não, por ser né, mas antes né, antigamente isso ficava mais a critério no caso, ali dos conteúdos, o que vai se trabalhar a grade ficava a critério do Departamento de educação, já chegava pronto né, então o próprio departamento de educação começou a levar a gente a participar de tudo isso né, os professores e conseqüentemente os pais né, por que o conselho escolar, também tem que aprovar tudo né, então a gente viu um grande progresso nisso, também é claro que não é uma participação em massa né, mas hoje nos podemos dizer que os pais também participam disso, a sim como todos os funcionários, não sei se respondi sua pergunta.

2.4 Anteriormente ao PME como era feito na prática escolar a participação e consulta para formulação Projeto Político Pedagógico, currículo, os planos de gestão e o regimento escolar?

Diretor e coordenador só os dois que faziam, geralmente sim, até o regimento escolar, falar a verdade praticamente vinha pronto do departamento de educação, hoje já há uma participação de todos.

3. Gestor/Diretor.

3.1 Na estratégia 19.5 traz a oferta de programas de formação de diretores e gestores escolares, de que forma acontece na prática escolar?

No caso é aquilo que você sabe, o que departamento de educação nos oferece, é claro, quando a gente tem a especialização na área de gestão né, mas os cursos a sim de aperfeiçoamento que nos temos, tanto na área de gestor como na área do professor, é o que é oferecido pelo departamento de educação.

3.2 Antes do PME era ofertados programas de formação de diretores e gestores? Como era realizado?

Não era nem falado né, não era nem, ainda de fato, ainda é pouco, quando assumi a direção eu sentia a necessidade de cursos né, a gente vai procurando, vai buscando vai pesquisando, e ainda é pouco, mas antes nem se ouvia falar, eu sentia necessidade, é que a sim, a Neuza era muito mãezona da gente ela nos ensinava muito mas eu sentia a necessidade.

3.3 Nas estratégias 19.6 e 19.7, apresenta o fortalecimento e o provimento da gestão democrática na participação da comunidade escolar, no Projeto Político Pedagógico, plano de aplicação, prestação de conta, aplicação de

recursos e controle social, como é desenvolvido na prática escolar?

É aquilo que te falei né, é a participação da comunidade, quando a gente faz uma comemoração a gente trás toda a comunidade dentro da escola, porém, quando parte para essas partes, conselho escolar e APMF, então é através de reuniões a gente chama eles aqui, não sei se é essa pergunta, mas por exemplo vem o recurso do PDDE, a gente trás eles aqui, vê o que é prioridade eles participam né, a gente explica o por que daquilo, o que a gente está precisando, para que né, então é através de reuniões e encontros né, é claro depois tem uma comemoração, nos vamos prestar contas, a escola adquiriu tal coisa, uma reunião de final de ano, início de ano, então você vai sempre prestando conta para sua comunidade, entendeu, através de reuniões mesmo, essas reuniões acontecem, antes não tinha, hoje é mais, hoje você tem, hoje não tem como o gestor trabalhar se não for a sim tudo aberto, há uma cobrança muito grande né, então tem que ser aberto com a comunidade, tem que mostrar, tem que prestar conta tem que fazer tudo certinho. A gente sabe que o conselho escolar se ele for atuante ele tem mais poder que o próprio gestor da escola, mas é importante essa participação, que, no país em que vivemos com tanta corrupção, tanta coisa errada é importante a participação dos pais, para eles verem e também a valorização do profissional, não somos valorizados pelos pais, pelo sistema, pela sociedade, então o pai participando ele vê o trabalho da escola, então isso é muito importante essa participação toda.

3.4 Quais foram às contribuições da meta 19 do PME para a prática escolar?

Ele abriu horizontes né, a nossa mentalidade e tirou aquela questão que, que o diretor ali é... a participação de todos, da comunidade escolar né...então eu falo isso, a maior contribuição é a participação mesmo, por que é responsabilidade e também não sobre cai apenas em uma pessoa né mas no conjunto né, nas decisões que são tomadas no coletivo e é claro tudo documentado, falar é, mas eu acredito sim, que foi bom para mim para educação, em si, como se diz temos que ser democráticos, o país embora a gente não vive uma democracia aqui, a sim o nosso país, uma democracia como deve ser, mais, aqui dentro, no nosso cotidiano através daquilo que a gente acredita que é obrigado, a gente tem que trabalhar dentro disso, numa gestão democrática, é importante trazer a comunidade para dentro da escola, pois você acaba conhecendo a sua própria comunidade, você conhece o seu aluno, você conhece da onde veio, o contexto social dele e você conhecendo isso, você consegue compreender melhor o seu aluno dentro da sala de aula, você consegue compreender o por que de tal atitude, dificuldade, o porque a criança é revoltada, então você vê, sabendo dentro do contexto que ele vive você vai até ter um olhar diferenciado para essa criança, para trabalhar né, e o gestor, o coordenador pedagógico que trabalha ali diretamente com os pais né, que abre esse leque para a participação dos pais, e isso influencia muito no desenvolvimento da criança e positivamente, por que você vai entender o seu aluno e onde você pode estar ajudando, cumprindo todo o papel com mais responsabilidade obtendo resultados melhores o conhecer o seu aluno o conhecer a sua comunidade, então a gestão democrática né, nem que ele funciona 100% como a gente gostaria, que a gente sabe que é um mito também, mas a gente tentando se esforçando né, para fazer o máximo que é possível ela trás essa facilidade para gente, de trabalhar também melhor com

os outros, as vezes você precisa fazer o trabalho com a família antes de chegar ao aluno, mas tem tudo isso para colaborar também.

**Agradeço pelas informações compartilhadas e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos ou recebimento de sugestões!
Muito obrigada!**

Apêndice D

Entrevista com a Gestora Melissa.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO**

CONSIDERAÇÕES SOBRE O GESTOR ESCOLAR E A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTADUAL E MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO NAS ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL DO MUNICÍPIO DE ASTORGA-PR

ORIENTADORA: Prof^ª. Dra. Ednéia Regina Rossi

PESQUISADORA: Adriana Stoppock Silva.

ROTEIRO DE ENTREVISTA:

Identificação:

Nome: Gestora Melissa.
Idade: _____ Sexo: _____
Formação Acadêmica: _____
Tempo de serviço na docência: _____
1. Plano Municipal de Educação
1.1 Você tem acesso ao Plano Municipal de Educação? Nos participamos né, da formação e da elaboração dele no CONAE né, e a sim que chama né e a sim na época, a gente fez a participação lá, mas, não é um documento que a gente costuma consultar não, a gente tem acesso através do departamento.
1.2 Faz uso desse documento na prática escolar? De que forma? Muitas das metas do plano envolve o nosso trabalho do dia a dia na parte administrativa, pedagógica de todos os setores da escola né.
1.3 Como era a prática escolar antes do PME? Era pouco falada na verdade, o tempo anterior a essa fala de gestão democrática né, pouco se pensava envolver a comunidade como no plano é tão falado né, essa parte foi mais inserido no dia a dia.
1.4 A sua prática escolar é pautada na meta 19 (gestão democrática) do PME? Como faz uso dessa meta? É uma questão que a gente discute muito, tanto com os professores, funcionários e pais a gente sempre está falando sobre isso, o diálogo buscar fazer juntos, trabalhar em equipe, então é uma questão que a gente busca fazer em todo tempo, o uso dessa meta é no dia a dia, mesmo, igual eu falei é no diálogo com os professores, funcionários com os pais com a comunidade, a

gente tenta embora, as vezes é difícil envolver né, o pessoal, envolver mesmo no trabalho de gerir, de combinar, as vezes a gente tem que buscar né, com eles, mas a gente busca dessa forma está sempre conversando e incentivando a participar também.

2. Estâncias Colegiadas.

2.1 No PME, a estratégia 19.1, apresenta à participação e incentivo em programas de apoio a formação de conselheiros. De que forma isso ocorre na prática escolar? E antes do PME de que forma era realizada?

Olha na realidade de formação a única coisa que existe é a Formação pela Escola, também pode ser envolvido a comunidade. Na verdade eu não sei te falar com firmeza se existia ou não, não tenho certeza se antes da data do plano existia essa formação.

2.2 Na estratégia 19.2, apresenta a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, espaço adequado e condições de funcionamento nas escolas, essa meta acontece na prática escolar? Como? Anteriormente era realizada? De que forma?

Sempre que agente solicita né, convida os pais, vem, para participar, a gente procura manter um espaço para eles, uma sala ou o pátio, quando é muito, quando é uma reunião geral, mas a gente procura sim espaço para eles participarem sempre que é necessário.

2.3 A partir das estratégias 19.3 e 19.4, segundo a participação e o fortalecimento de conselhos escolares, formulação do Projeto Político Pedagógico, currículo, os planos de gestão e o regimento escolar, há participação e consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na realização? De que forma?

O pessoal a sim, da escola na verdade, no dia a dia, a questão do pedagógico, a sim, sempre existe muito essa abertura dos profissionais da educação, professores, com a coordenação pedagógica na questão do currículo, é sempre discutida e os pais também são convidados, também para participar, mas, as vezes, a gente não tem participação tão efetiva, as vezes, a gente precisa ir, ficar incentivando muito e pedindo, mas, a gente sabe que a parte de currículo mesmo, a maior participação é dos professores que vivem mais o cotidiano do currículo.

2.4 Anteriormente ao PME como era feito na prática escolar a participação e consulta para formulação Projeto Político Pedagógico, currículo, os planos de gestão e o regimento escolar?

Era como é hoje.

3. Gestor/Diretor.

3.1 Na estratégia 19.5 traz a oferta de programas de formação de diretores e gestores escolares, de que forma acontece na prática escolar?

Então a formação que a gente tem, a gente recebe em relação aos programas de educação e pela Formação pela Escola, que a gente já teve o PDDE, transporte escolar, alimentação, onde a gente descobriu sobre essa parte e

com esse programa, mas, eu acredito sim, que na questão do município, poderia existir uma articulação de formar os gestores, mais né, com a nossa realidade, é o que precisa acontecer né, para ficar mais direcionado né.

3.2 Antes do PME era ofertados programas de formação de diretores e gestores? Como era realizado?

Não me lembro.

3.3 Nas estratégias 19.6 e 19.7, apresenta o fortalecimento e o provimento da gestão democrática na participação da comunidade escolar, no Projeto Político Pedagógico, plano de aplicação, prestação de conta, aplicação de recursos e controle social, como é desenvolvido na prática escolar?

A sim em relação ao envolvimento da comunidade, a gente sempre procura fazer atividades na escola para que os pais venham participar, sempre envolvendo os alunos, também quando a gente faz uma apresentação, uma exposição de trabalhos quando a gente convida para uma data né, nesses momentos a gente aproveita sempre para falar com a comunidade sobre as questões da escola, então, alguns momentos a gente até tem retorno das pessoas que procuram, que questionam né, a gente aproveita né, a questão do conselho escolar e a APMF, a gente passa para eles e solicita essa participação, muitas vezes a gente não tem o retorno né, mas, a gente sempre procura passar tudo e convidar para estar participando, mas, nem sempre a gente consegue, são um dos maiores desafios conseguir né, fazer com que essa participação ocorra, mesmo, de fato e de forma positiva né, em relação a prestação de contas, a gente faz normalmente de acordo com os moldes do que precisa, não tem outro jeito de fazer PDDE, tem que seguir todo o roteiro e a aplicação de recursos é a sim, em algumas vezes a gente pede que a APM sugira ou vem pais falar, precisa fazer tal coisa, está to feio tal, quando é possível a gente faz, se não a gente solicita a prefeitura e os professores também participam, quando a questão é do que está precisando, algum material pedagógico, coisa para as aulas, então a gente procura ouvir, a sim, todo mundo para poder aplicar o dinheiro junto com a APM.

3.4 Quais foram às contribuições da meta 19 do PME para a prática escolar?

Então essa questão do, da gestão democrática né, é um grande desafio, eu acho, envolver todo mundo para você poder, no mesmo tempo, você fazer a gestão, articulando todas as ideias e as sugestões e fazer as coisa funcionarem, uma vez que, a gente não tem é...Autonomia de fazer muita coisa né, tantos recursos né, no município já houve tempos em que a APMF pode fazer promoções né, envolver, para desenvolver mais atividades né, você sabe né, mas mesmo a sim, é um pouquinho complicado, mas, essa questão de recursos para aplicação do recurso, mais a ideia de gestão democrática ela é muito desafiadora, mas é, positiva se conseguir articular tudo. Certo.

**Agradeço pelas informações compartilhadas e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos ou recebimento de sugestões!
Muito obrigada!**

Apêndice E

Entrevista com a Gestora Isadora.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO**

CONSIDERAÇÕES SOBRE O GESTOR ESCOLAR E A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTADUAL E MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO NAS ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL DO MUNICÍPIO DE ASTORGA-PR

ORIENTADORA: Prof^ª. Dra. Ednéia Regina Rossi

PESQUISADORA: Adriana Stoppock Silva.

ROTEIRO DE ENTREVISTA:

Identificação:

Nome: Gestora Isadora.
Idade: Sexo:
Formação Acadêmica:
Tempo de serviço na docência:
1. Plano Municipal de Educação
1.1 Você tem acesso ao Plano Municipal de Educação? Sim temos.
1.2 Faz uso desse documento na prática escolar? De que forma? A gente faz o uso, pois as metas contemplam, então, não tem como ter uma gestão democrática se não pegar as metas que estão dentro do plano.
1.3 Como era a prática escolar antes do PME? Tinha mas era de uma outra forma, a sim, não com o plano municipal de educação, mas tinha um outro documento que atendia essa prática de gestão democrática, no PPP, no regimento escolar.
1.4 A sua prática escolar é pautada na meta 19 (gestão democrática) do PME? Como faz uso dessa meta? Sim, é por que quando a gente se candidata, nos temos que montar um plano e nesse plano nos temos que colocar quais são as metas, então lá, a meta gestão democrática, a gente tem que por em prática, não tem como, tem como, mas a gente opta ser democrático dentro da escola.
2. Estâncias Colegiadas.
2.1 No PME, a estratégia 19.1, apresenta à participação e incentivo em

programas de apoio a formação de conselheiros. De que forma isso ocorre na prática escolar? E antes do PME de que forma era realizada?

O departamento de educação, eles trabalham com aquela formação pela escola, então, tem um curso específico de formação de conselheiros, na minha gestão a sim, o que eu penso, o que deve ter de impedimento que às vezes a maioria dos conselheiros tem seu trabalhos e não consegue participar, mas, tem um ou outro consegue mandar para fazer essa formação, inclusive eu fiz essa formação, interessante que para você ter uma noção do que você deve cobrar, do que você deve fiscalizar, é bem interessante. Antes do Plano Municipal, é...tinha sim essa formação de conselheiros mas o que impedia os conselheiros de realizarem essa formação era o trabalho, então, a escola sempre teve essa dificuldade conseguir que eles é fizessem parte dessa formação.

2.2 Na estratégia 19.2, apresenta a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, espaço adequado e condições de funcionamento nas escolas, essa meta acontece na prática escolar? Como? Anteriormente era realizada? De que forma?

A sim na questão de Associação de pais, seria a associação de pais e mestres e funcionários que e a nossa APMF, inclusive nos estamos no processo de eleição agora da nossa APMF e de nosso conselho, a APMF é constituída pelos nossos representantes da sociedade civil e organizada, poderia acontecer mais vezes, acontece, por exemplo, como preciso gastar o dinheiro de PDDE, vai, tem que fazer a comunicação, não é cem por cento dos membros que fazem, que vem quando a gente convoca, mas a maioria vem e a gente comunica, olha eu quero comprar isso a escola precisa daquilo ou precisamos fazer aulas remotas, agora entrou o covid então a gente chamou fez a ata comunicou, mas, poderia ser mais atuante do que é no momento. Anteriormente, sim tinha as reuniões, tinha a presença dos pais de quem fazia parte da APMF.

2.3 A partir das estratégias 19.3 e 19.4, segundo a participação e o fortalecimento de conselhos escolares, formulação do Projeto Político Pedagógico, currículo, os planos de gestão e o regimento escolar, há participação e consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na realização? De que forma?

O PPP é um documento norteador da escola, então, na sua constituição é, seria necessário que tivesse a participação de pais, comunidade, a sociedade civil organizada e mais as pessoas da escola, os profissionais da escola, o que a gente acha, que deveria acontecer, mas é muito difícil você pegar um pai e pedir para ele vir é fazer parte da construção do documento oficial da escola, as leis falam que tem que ser a sim, a gente sente bastante dificuldade em, a gente convoca esses pais, alguns anos atrás nos fizemos uma.... um dia por semana para a gente estudar o regimento da escola não é, nos convocava-mos os pais, mas é a sim, é um, dois, três por que eles tem os afazeres deles, e por ser uma parte é... teoria, a impressão que se dá, é que vocês que são estudadas, sabem o que é para fazer né, então, acho que deveria ter uma participação maior na construção do PPP, na construção do próprio currículo, só que, também, nós precisamos entender, para fazer esses

documentos nos precisamos de ter pessoas entendidas de lei, do que se deve fazer ou não, embora a lei fale que tem que ter a participação da comunidade dos pais e tudo mais, tem uma certa dificuldade.

2.4 Anteriormente ao PME como era feito na prática escolar a participação e consulta para formulação Projeto Político Pedagógico, currículo, os planos de gestão e o regimento escolar?

Continua, era dessa mesma forma que é hoje, essa dificuldade de reunir as pessoas, as vezes as pessoas que tem disponibilidade para poder, que quer participar, são aquelas que não tem entendimento, não tem uma certa cultura.

3. Gestor/Diretor.

3.1 Na estratégia 19.5 traz a oferta de programas de formação de diretores e gestores escolares, de que forma acontece na prática escolar?

A desde que assumi, a gente ouve falar na questão dessa formação de diretores e gestores, e fazendo um parênteses, aqui nessa questão de gestores e diretores, eu acredito que essa nomenclatura tenha mudado Adriana, por, quando você fala em diretor é como se tivesse uma hierarquia, é como se fosse uma coisa, mais centrada só no diretor, eu acredito que seria aquelas gestões anteriores que não eram democráticas, a educação não vem de uma gestão não democrática, não é, onde o diretor toma as decisões nas questões pedagógicas, nas questões estruturais, né, tudo mais, então, se falava diretor, diretor justamente, por isso, a palavra dele que era a maior, vamos dizer a sim, e obviamente hoje nós temos um conselho escolar que toma as decisões juntamente com o gestor, por que o próprio gestor é o presidente do conselho, mas, a sim a... eu acredito que essa mudança de diretor para gestor não é só uma mudança de nomenclatura, é uma mudança na forma de você dirigir uma escola, de você desenvolver sua gestão, então, eu acredito que gestor vem nessa fala, existe sim uma hierarquia, mas, uma hierarquia que trabalha com mais setores, vou trabalhar com o pedagógico, vou trabalhar com técnico administrativo com as meninas da limpeza, com os pais, com os alunos e tudo mais, então, eu acredito que essa nomenclatura tenha mudado por causa disso. Não tem tanta formação a sim para diretor e gestor como deveria ter né, a gente aprende mais, vamos dizer a sim, abre aspas, no seco né, você vai aprendendo no dia a dia, a gente vai pesquisando os documentos, o que tem, que fala, o próprio plano fala da nossa gestão democrática e como você deve ser um gestor democrático, que às vezes é muito fácil falar que a minha gestão é democrática, mas se você, se você pedir para o gestor definir a gestão democrática ele não vai conseguir te colocar em palavras o que ele fez para ser democrático né, então, eu acredito que deveria ter mais formação, tem uma ou outra, tem, mas acredito a sim, que ainda pode ter mais.

3.2 Antes do PME era ofertados programas de formação de diretores e gestores? Como era realizado?

Que eu me lembre é... nunca tivemos no passado, até, que a diretora do departamento na época, falava em ofertar essa... um programa de formação exclusivo para diretores e gestores, mas, não foi ofertado, nos temos em documento a função do diretor, as atribuições do diretor, mas, formações não

tivemos.

3.3 Nas estratégias 19.6 e 19.7, apresenta o fortalecimento e o provimento da gestão democrática na participação da comunidade escolar, no Projeto Político Pedagógico, plano de aplicação, prestação de conta, aplicação de recursos e controle social, como é desenvolvido na prática escolar?

Como eu já havia falado para você anteriormente, nós temos uma verba que vem do governo, que é do PDDE, essa verba é para nós pensarmos no que vamos gastar, como vamos gastar, por que vai gastar, a gente tem que ter um objetivo para poder gastar esse dinheiro, então, geralmente a gestão democrática, como ela acontece, dentro desse quesito, você precisa comunicar a os membros da APMF do que é necessário comprar, com aquele dinheiro você dá as opções, eu preciso disso, preciso disso e preciso disso, e numa reunião é decidido como nos vamos aplicar esse dinheiro, como que pode gastar esse dinheiro, o que é mais necessário gastar nesse momento na escola, então, tudo isso é feito por meio de reunião, assinatura de atas né e o gestor na verdade, por que, nos temos o nosso presidente da APMF, na verdade ele deveria fazer toda essa função, entende, por ele ser um trabalhador de outra área ele não está disponível para estar fazendo as atas, para estar fazendo as reuniões, para estar indo atrás de pesquisa de preço e contas, tudo, mas então, é indicado que o gestor faça isso, então, é o dentro da escola, minha pessoa que faz isso, então, eu comunico, olha eu preciso comprar bebedouro, preciso comprar um armário, comprar ventilador, a gente pensa junto, ai, vamos comprar um ventilador, ta, então vamos fazer a pesquisa de preço e ai, a gente faz é um... um...plano de como vamos gastar isto, é tudo documentado com assinatura e tudo mais, ai, a gente faz esse controle do que gastar, onde gastar, como gastar e depois a gente presta conta de tudo isso, também por meio de reuniões, de ata da própria prestação de conta, com nota fiscal, pagamentos, se for com cartão, com o extrato do cartão, se for com cheque, com a cópia do cheque e tudo mais, então, acontece efetivamente dentro da escola, inclusive nos aqui, nossa instituição, estamos no processo de eleição da APMF e do conselho, é por que, eu não posso fazer nada na questão financeira, sem ter ao aval dos membros, no caso do conselho, da APMF, então acontece na prática, acontece.

3.4 Quais foram às contribuições da meta 19 do PME para a prática escolar?

A sim na verdade essa meta 19 é o que a gente vive dentro da escola né, porque ela vai falar das instâncias colegiadas, da gestão democrática, se eu faço uma gestão democrática efetivamente, que ela seja democrática, ela já vai abranger todos os outros setores que tenho dentro da escola, quando eu entendo sou gestora, a sim, que devo buscar informações, que eu tenho que buscar maneiras de resolver os problemas, que englobam as outras pessoas junto com a minha decisão, eu preciso estar pautada em um documento, e essa meta 19 ela já dá o caminho, esta amparada por lei para estar fazendo aquilo, então falando, a sim, da minha instituição, e da minha gestão, eu acredito que 100% da meta 19 ela contribui para que a minha gestão, seja realmente efetiva de fato, como democrática, tanto nas questões pedagógicas, como estruturais e tudo mais, porque, você trás tanto os funcionários da escola para uma decisão maior, como você trás a comunidade que faz parte sua APMF, seu conselho e tudo mais, eu acredito que uma gestão que vive a

meta 19 dentro da escola tem tudo para dar certo, é difícil, porque é muito mais fácil eu tomar uma decisão sozinha, a eu quero isso, e por eu, ser a diretora da escola eu penso a sim, pronto acabou, diferente de eu ser a gestora da escola, só em saber que, sim sou a pessoa que toma decisão, mas amparada com outras decisões que me apóiam e têm as documentações oficiais, um dos documentos o nosso plano municipal de educação que na nossa meta 19, fala sobre tudo isso que a gente falou em nossa entrevista.

**Agradeço pelas informações compartilhadas e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos ou recebimento de sugestões!
Muito obrigada!**

Apêndice F

Entrevista com a Gestora Sophia.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO**

CONSIDERAÇÕES SOBRE O GESTOR ESCOLAR E A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTADUAL E MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO NAS ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL DO MUNICÍPIO DE ASTORGA-PR

ORIENTADORA: Prof^ª. Dra. Ednéia Regina Rossi

PESQUISADORA: Adriana Stoppock Silva.

ROTEIRO DE ENTREVISTA:

Identificação:

Nome: Gestora Sophia.	
Idade:	Sexo:
Formação Acadêmica:	
Tempo de serviço na docência:	
1. Plano Municipal de Educação	
1.1 Você tem acesso ao Plano Municipal de Educação?	
Na realidade não, a gente fez aquele dia, para a escola não veio, ta na internet, ninguém vai procurar, na verdade a gente só busca na hora de um problema ou quando é cobrado, mas ler é interessante! A gente ler, a gente tinha que ler, não só quando que você tem necessidade naquele momento.	
1.2 Faz uso desse documento na prática escolar? De que forma?	
Fazer a gente faz, mas, a forma que vai acontecendo, de acordo com as dificuldades, com a insegurança de estar elaborando alguma coisa diferente, então, isso é um leque, a gente vai de acordo com a necessidade.	
1.1 Como era a prática escolar antes do PME?	
Na realidade a gente, a sim, lembra do diretor, ele mandava nos professores, pronto e acabou, dava uma ordem, não era como hoje, uma democracia eu vejo a sim na época, não tinha nem eleição na época, era o diretor, ele era estadual e os professores municipais, era a sim aqui na nossa escola.	
1.2A sua prática escolar é pautada na meta 19 (gestão democrática) do PME? Como faz uso dessa meta?	
Eu acho que nos tentamos, pois tudo é decidido no coletivo, a gente faz uma reunião, mas a sim de forma bem democrática o grupo decide o que é melhor, coletivamente, é questionado todo mundo... todos colocam as ideias... é bem legal assim..., sobre uma aula que vai voltar, até por exemplo nesses dias atrás foi feito uma reunião, mas a sim de forma bem democrática, o grupo	

decide o que é melhor, é bem bacana, vai ter uma festa todo mundo trabalhava. O que a gente percebe, que antes as pessoas eram mais unidas, mais humildes, aceitava, se você impor todo mundo sabe os seus direitos, questiona muito, na verdade a gente não consegue agradar a todos, por isso é melhor ser democrático.

2. Estâncias Colegiadas.

2.1 No PME, a estratégia 19.1, apresenta à participação e incentivo em programas de apoio a formação de conselheiros. De que forma isso ocorre na prática escolar? E antes do PME de que forma era realizada?

Na escola não, inclusive é uma coisa que deveria ser feito, deveria se pedir, por que, a gente vê que tem aqueles pais que são ativos, a gente convida é esclarecido, pois não podemos pegar qualquer um, a sim que acontece, mas, que eu saiba nunca teve, hoje eles convidam o pai para participar do curso do FNDE, do transporte da merenda, do FND, mas o conselho nunca teve, que eu saiba não, então, como é que a pessoa vai ser ativa, pois a pessoa não dispõe de tempo, também, que vá lá, quando tem uma reunião é uma grande dificuldade, você liga e a pessoa ainda falta, é muito difícil. Por acaso não tenha acontecido, como te falei, quando há necessidade, quando tem um propósito, tem um problema na escola é chamado o conselho, lavrado uma ata para ver, quando chega o PDDE é igual, a APMF é geralmente chamado o que tem o cargo maior, ai, para decidir se concorda com o que comprou ou não, na verdade o conselho escolar é mais relacionados a problemas de reprovação ou problema que aconteceu, problemas internos da escola ele tem o poder maior do que do diretor, realmente o poder maior é o do conselho escolar, é um órgão pouco usado, é um dos maiores

2.2 Na estratégia 19.2, apresenta a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, espaço adequado e condições de funcionamento nas escolas, essa meta acontece na prática escolar? Como? Anteriormente era realizada? De que forma?

Nós não temos o grêmio estudantil, as crianças são muito pequenas, são os pais que tomam as decisões, acontece com a APM, ela é muito mais ativa, é o que funciona, na prestação de contas, dinheiro que entra e que sai, a gente tem que prestar conta de toda essa documentação, é o que decide, em conjunto, chegou um dinheiro para a escola, a gente passa para todos os funcionários, tem uma lista qual é a prioridade, vamos convidar a APMF, passar tudo aquilo que os professores acharam de necessário, se eles falarem, concordarem. A gente decide em conjunto o que comprar e o que fazer, a APMF é mais atuante. Anteriormente sempre teve, hoje a APMF tem que tomar conta, fazer uma promoção, antigamente eles que elaboravam. A nossa comunidade escolar é bem participativa ela é excelente.

2.3 A partir das estratégias 19.3 e 19.4, segundo a participação e o fortalecimento de conselhos escolares, formulação do Projeto Político Pedagógico, currículo, os planos de gestão e o regimento escolar, há participação e consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na realização? De que forma?

Sim, temos, mas, não tem muito a participação, é feito uma reunião e tudo

precisa ser muito claro, não tem como você esconder nada se não, não funciona, a maior contribuição dessa participação... é ...porque responsabilidade não sobressai apenas em uma pessoa né... mas no conjunto, nas decisões que são tomadas no coletivo e é claro tudo documentado”

2.4 Anteriormente ao PME como era feito na prática escolar a participação e consulta para formulação Projeto Político Pedagógico, currículo, os planos de gestão e o regimento escolar?

Antes do plano tinha, sim, mas já vinha bem bolado, praticamente pronto, eu coloco a sim na verdade. Os desafios, lidamos com pessoas, com divergência de opiniões.

3. Gestor/Diretor.

3.1 Na estratégia 19.5 traz a oferta de programas de formação de diretores e gestores escolares, de que forma acontece na prática escolar?

Na realidade teve, a Neuza que dava para gente, agora tem aqueles que é comum, como o de professores, nos fizemos o FNDE e um outro, agora é a vez dos professores, a Neuza deu um específico, começamos, mas não terminamos faltou alguns assuntos, não terminou, também, não tem uma formação específica, até então, pode até ter que venha surgir, mas, até agora não. Eu acredito que até venha.

3.2 Antes do PME era ofertados programas de formação de diretores e gestores? Como era realizado?

Não tinha, formação de diretores não tinha. Iniciou quando a Neuza entrou, foi no início da elaboração do Plano Municipal.

3.3 Nas estratégias 19.6 e 19.7, apresenta o fortalecimento e o provimento da gestão democrática na participação da comunidade escolar, no Projeto Político Pedagógico, plano de aplicação, prestação de conta, aplicação de recursos e controle social, como é desenvolvido na prática escolar?

Vai acontecendo, vai se resolvendo, mas essa questão realmente é no dia a dia, vai acontecendo e vai resolvendo, tem coisas que você chega de manhã na escola já mudou, alguma coisa, já foi para o outro lado, entendeu, para nós chegou 4600 reais, nos reunimos, os professores, passamos os valores, foi feito uma lista, as necessidades, cada qual colocou o que queria e o que era prioridade, no nosso caso, impressora e cadeiras, essas foi o departamento quem deu pois nós não tínhamos e ai vamos pensar, daí é reunido os professores, é chamada a APMF, é passado o valor e tudo o que os professores em comum decidiram, será cotado e visto o que dá para comprar, daí se faz a cotação, como sempre, escolhe de menor valor, depois faz reunião com os pais da APMF para passar a necessidade. É resolvido tudo coletivamente todos os problemas são discutidos no coletivo, mas eu acho, a sim, a necessidade de ter um conhecimento mais amplo para estar resolvendo tudo, por que é no dia a dia, somente com o conhecimento prático do dia a dia e a experiência. O que a gente mais preza é por trazer a comunidade para dentro da escola e a participação dos funcionários.

3.4 Quais foram às contribuições da meta 19 do PME para a prática escolar?

Dentro de um conjunto, acho muito importante, pois veio para ajudar, e para unir, desde o diretor até o zelador e ajudou bastante, embora ainda não foram cumpridas todas as metas.

**Agradeço pelas informações compartilhadas e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos ou recebimento de sugestões!
Muito obrigada!**

Apêndice G

Entrevista com a Gestora Júlia.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO**

CONSIDERAÇÕES SOBRE O GESTOR ESCOLAR E A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTADUAL E MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO NAS ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL DO MUNICÍPIO DE ASTORGA-PR

ORIENTADORA: Prof^a. Dra. Ednéia Regina Rossi

PESQUISADORA: Adriana Stoppock Silva.

ROTEIRO DE ENTREVISTA:

Identificação:

Nome: Gestora Júlia.
Idade: _____ Sexo: _____
Formação Acadêmica: _____
Tempo de serviço na docência: _____
1. Plano Municipal de Educação
1.1 Você tem acesso ao Plano Municipal de Educação? Sim temos.
1.2 Faz uso desse documento na prática escolar? De que forma? Uma que, o Plano Municipal de Educação, ele faz parte da proposta do PPP né, do Projeto político Pedagógico da escola, então não tem como fugir dessa prática, né, ele tem que fazer parte, é o que rege! Né, o nosso trabalho.
1.3 Como era a prática escolar antes do PME? Olha, eu não lembro.
1.4 A sua prática escolar é pautada na meta 19 (gestão democrática) do PME? Como faz uso dessa meta? Sim, a gente procura seguir né, aos protocolos agora, como faz uso dessa estratégia, pois buscamos trazer a comunidade para escola, melhorou muito, pois antes se fazia a reunião de pais vinha o mínimo, a sim sabe, depois, com a época que a gente começou a mudar, fazer algumas coisas junto, com reunião, apresentação, daí a gente percebeu né, a mudança, pois antes os pais falavam, que quando tinha essas reuniões nem vinham para a escola, pois não gostavam, depois com a mudança de gestão viram a diferença, quando iniciamos as reuniões com os pais fazíamos aqui no nosso pátio ele é pequeno né, ai acabou não dando mais, por que enchia muito.

2. Estâncias Colegiadas.

2.1 No PME, a estratégia 19.1, apresenta à participação e incentivo em programas de apoio a formação de conselheiros. De que forma isso ocorre na prática escolar? E antes do PME de que forma era realizada?

Eu acredito que tem, são aquelas formação pela escola, nos tivemos, todos os professores tiveram acesso a essas formações dos programas de políticas públicas, os professores, secretários, então, os membros dos conselhos é um pouco complicado, isso também, por que embora pertençam façam parte dos conselhos, algumas pessoas trabalham, então é complicado estar fazendo, essa parte fica um pouco falha, por parte da comunidade, mas há oferta.

2.2 Na estratégia 19.2, apresenta a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, espaço adequado e condições de funcionamento nas escolas, essa meta acontece na prática escolar? Como? Anteriormente era realizada? De que forma?

No nosso seguimento não tem, acredito que nem uma escola tem a formação de grêmios estudantis, associação de pais e conselho escolar sim, a escola oferece, hoje nós temos a quadra, pois os pais buscaram junto com a escola essa conquista.

2.3 A partir das estratégias 19.3 e 19.4, segundo a participação e o fortalecimento de conselhos escolares, formulação do Projeto Político Pedagógico, currículo, os planos de gestão e o regimento escolar, há participação e consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na realização? De que forma?

É na formulação do PPP, os professores tiveram sim, no início, quando foi para elaborar o nosso PPP, tiveram a participação de todos os professores, porém na hora de finalizar mesmo o projeto, foram os coordenadores que se reuniram no Departamento de Educação, e a sim, ficou para a escola fazer a parte que cabe, as peculiaridades de cada escola, foi isso que aconteceu, agora, a participação de familiares, no papel isso consta, mas, na realidade não tem acontecido né, não sei, de que forma a gente poderia, na próxima elaboração do próximo PPP iremos convidar né, pais de alunos principalmente dos conselhos para estar participando. Mas as pessoas que fazem parte dos conselhos, são os mais instruídos, que tem mais acesso a escola, eles dão mais abertura, mas mesmo na hora da formulação do projeto, fica mais para os professores, coordenadores e direção mesmo.

2.4 Anteriormente ao PME como era feito na prática escolar a participação e consulta para formulação Projeto Político Pedagógico, currículo, os planos de gestão e o regimento escolar?

Olha não tinha antes, na elaboração de projeto político, não estou lembrada.

3. Gestor/Diretor.

3.1 Na estratégia 19.5 traz a oferta de programas de formação de diretores e gestores escolares, de que forma acontece na prática escolar?

A sim, sempre teve muito respaldo do departamento de educação, mas, esse

programa de formação mesmo, tirando a formação pela escola que nos tivemos, outra específica para gestor não, não me recordo, não né, não teve.

3.2 Antes do PME era ofertados programas de formação de diretores e gestores? Como era realizado?

Não, não tinha.

3.3 Nas estratégias 19.6 e 19.7, apresenta o fortalecimento e o provimento da gestão democrática na participação da comunidade escolar, no Projeto Político Pedagógico, plano de aplicação, prestação de conta, aplicação de recursos e controle social, como é desenvolvido na prática escolar?

Eu acredito a sim, que os recursos que vem para escola, sempre foi procurando atender as necessidades primordiais da escola né, a sim nunca foi uma decisão da diretora, a gente levanta o que é de prioridade, mas dentro da escola mesmo, mas na prestação de contas, que envolvem os conselheiros, mas na decisão do que precisa, quem mais pode dizer o que precisa são os professores que está aqui dentro do espaço da escola, mas, é bem democrático, sempre procurando atender a demanda o que é mais necessário no momento, se necessita de computadores de bebedores, para dar qualidade tanto no pedagógico, né, para que os professores possam desempenhar um bom trabalho, como para as crianças terem também qualidade, melhor espaço físico, que ela precisa no espaço escolar.

3.4 Quais foram às contribuições da meta 19 do PME para a prática escolar?

O plano, a meta 19 fala da gestão democrática, então quando se... Quando o gestor ele tem o apoio de toda a equipe, né, participando, opinando, dando é... como posso dizer, dando ideias mesmo né... Trocando experiências eu acredito que... o trabalho coletivo vai surtir muito mais efeito né, a gente vai colher melhores resultados quando todos trabalham em grupo visando um objetivo em comum, então, eu acho que a gestão democrática é fundamental né, principalmente se tratando de educação, porque a gente trabalha é com o humano né, com a formação de nossas crianças, então, a gente tem que procurar lutar para que elas consigam, alcancem né, o desenvolvimento necessário para se formar cidadãos, né, cidadãos, ai, que vão ocupando futuramente os nossos postos, amanhã, serão os nossos futuros diretores, professores, advogados, médicos né, são os nossos alunos, que estão aqui hoje, então a gente tem que trabalhar de forma coletiva, buscando com os poucos recursos que a gente tem, procurar fazer o melhor né... prá atender essas necessidades urgentes, a de agora, é o que a gente pode fazer agora, ai, a gente tenta fazer o melhor com o pouco que a gente tem né... Visando lá no futuro a gente colher resultados, mas a gestão democrática é fundamental nesse processo.

Agradeço pelas informações compartilhadas e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos ou recebimento de sugestões!

Muito obrigada!

Apêndice H

Entrevista com a Diretora do Departamento de Educação Neuza Maria Julião Fortunato.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO**

CONSIDERAÇÕES SOBRE O GESTOR ESCOLAR E A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTADUAL E MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO NAS ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL DO MUNICÍPIO DE ASTORGA-PR

ORIENTADORA: Prof^a. Dra. Ednéia Regina Rossi

PESQUISADORA: Adriana Stoppock Silva.

ROTEIRO DE ENTREVISTA:

Identificação:

Nome: Neuza Maria Julião Fortunato.
Idade: 69 Sexo: Feminino
Formação Acadêmica: Pedagogia.
Tempo de serviço na docência: 51 anos
1. Plano Municipal de Educação
1.1 Como era a educação do município de Astorga antes do Plano Municipal de Educação?
Antes dele pensamos na gestão democrática, na verdade, nos criamos antes do Plano Municipal de Educação, seguindo a LDB, a necessidade que a gente sentiu de não mais indicar diretores escolares, gestores escolares, foi quando nós fomos pesquisar sobre a gestão democrática e criamos a lei da gestão democrática que envolve o FNDEB, envolve a direção escolar, conselho escolar, enfim nos criamos isso em 2009, mas foi pela necessidade da troca de diretores através da escolha pelos pais, escolha da comunidade, que a comunidades escolhessem, então foi tipo uma eleição e sim uma escolha democrática, a gente teve que primeiramente criar a lei, nos tivemos que fazer essa parte burocrática de criar a lei da gestão e criando a lei da gestão, em seguida já se fez a escolha dos diretores pela comunidade, inclusive não foi só nas escolas de ensino fundamental de primeiro a quinto ano, mas, também nas creches e centros de educação infantil do município.
1.2 Como foi a construção do Plano Municipal de Educação de Astorga?
Bem a construção foi um longo trabalho, não foi de um dia para o outro né..., não foi em dois dias nem dois meses, nós começamos a fazer esse trabalho é quer dizer, se efetivou realmente a lei em 2014, mas apartir da promulgação nacional, no governo da Dilma Rousseff através da lei da lei do Plano nacional

de Educação agente já começou né, a dar os primeiros passos para a educação municipal, nos tivemos como coordenadora no estado através do núcleo regional a professora Valquíria, que nos orientava é a elaborar o plano, mas além disso nós tinha-mos muita leitura, que agente fazia muita leitura sobre as metas do Plano Nacional, sobre o plano e ai nos começamos a construir através, primeira coisa, né..., nos formamos uma grande equipe, uma grande comissão, pra trabalhar pra gente pesquisar, para fazer o diagnóstico da educação do município de Astorga, que foi um grande diagnóstico, nos começamos com a história do município desde lá quando iniciou os primeiros habitantes que vieram para Astorga, enfim não fomos direto a educação nos fizemos um apanhado geral né de tudo da cultura, da economia do município da agricultura do município, dos grupos sociais, da formação dos moradores, tipos quantos Italianos, que era formado por Italianos, franceses, alemães que vieram no município, então nos fizemos todo esse trabalho, depois fizemos o trabalho da geografia, geográfico de Astorga né, então foi um trabalho longo e essa equipe ela trabalhou arduamente, cada um era responsável por um setor e até chegarmos a educação, como começou, quando foi iniciado é tivemos um trabalho muito grande de tipo, olha mas o que nos ajudou muito foi o censo escolar, o censo educacional, através do censo educacional nos conseguimos muita coisa, sobre a nossa é... sobre os alunos quantos alunos nos tínhamos na educação especial, quantas crianças estavam na escola de até cinco anos, depois, enfim foi um censo, mini censo, mas um mini censo assim sem aquela ferramenta própria do censo, por que o único, o censo na verdade era o de 2010, nos tínhamos, mas como agente vai fazer um plano de educação de 2015 a 2025 com base em dados do censo de 2010, então foi bem complicado, nós contamos com os cartórios para ver quantos nascimentos nos tivemos de 2010 até 2015, nós com a ajuda de muitas pessoas da comunidade que nos ajudaram, então a construção do PME foi uma construção muito minuciosa de dados, nós tivemos muito cuidado com os dados que agente estava usando né, e tudo dados que estão no nosso plano e agente tem da onde foi tirado os dados para não ser uma coisa assim eu ouvi falar, o fulano disse, não é com base em fatos comprovados e apartir daí agente começou a trabalhar as metas em cima das metas, esses foram os primeiros passos, depois nos fizemos a conferência né, do Plano Municipal de Educação, foi uma coisa muito importante para realização depois de estudo de cada meta, das metas, das propostas, das estratégias, que a equipe elaborou mas, quem estudou depois as metas, quem é elaborou com certeza todas essas metas foi a comunidade escolar, agente foi chamando as pessoas, nos não podíamos chamar todas as pessoas das escolas mas, todas as escolas tinham mais de dez representantes cada uma, das escolas, das creches, dos centros de educação infantil, que é discutiram, nós tivemos essa discussão num dia nos discutimos, inclusive essa discussão terminou era mais de dezenove horas da noite né, foi bem longa né, para se chegar a um consenso de elaboração do plano.

1.3 Como a meta 19 (gestão democrática) e as estratégias do Plano Municipal de Educação foram elaboradas?

As estratégias foram elaboradas na discussão na elaboração de plano e elas foram elaboradas com base no diagnóstico que agente tinha sobre a gestão, nos tínhamos felizmente, nós não tivemos muitas estratégias a acrescentar, por que a gente já tinha uma gestão democrática desde 2009, quando nos

elaboramos a lei da gestão democrática, que em seguida houve uma outra lei para a escolha do diretor, em cima da lei de gestão democrática, em tão tudo que se pedia ali, né no Plano Nacional sobre a gestão democrática, agente já estava assim, bem a frente do que estava se exigindo, por que 2009 nos já tínhamos já feito tudo o que se pedia ali no Plano Nacional, embora agente tenha acrescentado na meta 19, claro era uma conquista a gestão democrática então nós tínhamos que assegurar isso no plano, de que forma? Que iria continuar a gestão democrática no município, dentro da vigência do plano, ela não poderia é ser tirada do plano ela iria continuar e como sempre atualizando de acordo com o que agente fosse vendo do que poderia modificar para melhor.

1.4 Quais foram as contribuições para os gestores das escolas municipais?

Olha, eu poderia dizer que os benefícios que houveram foram assim que, o plano ele foi construído praticamente pelos professores, foi construído em cima da quilo que os professores achavam que deveria estar mesmo na educação, os professores, os diretores enfim, é a comunidade que participou esse foi um grande benefício, mas eu acho ainda que dentro do benefício na construção foram bons, mas na realidade, na prática nós tivemos bastante obstáculos, por que a maioria das metas e das estratégias que agente tem dentro do plano elas são assim, elas necessitam de recursos financeiros e os recursos financeiros nem sempre depende da gente, depende de outros, dependo do gestor municipal, dependo do legislativo, não só do executivo, mas também do legislativo, depende dos recursos oriundos do ministério da educação, dos recursos do FUNDEB, então agente depende muito das leis federais e também de algumas municipais, então aquela expectativa que agente tinha com relação a isso foi assim talvez decepcionante, porque todos tem que trabalhar para um plano dar certo na mesma sintonia né, na mesma forma e isso não aconteceu em alguns momentos, a questão financeira está sempre a mais difícil da gente conseguir de talvez o município não ter essa possibilidade, não ter a arrecadação que dê para fazer isso, mas tivemos esses entraves e talvez também não só na questão financeira, na questão de recursos, mas também na questão de recurso materiais também, agente não consegui tudo aquilo que está no plano, não por que na verdade dependia de outras pessoas para que isso acontecesse e aquilo que agente acha tão importante não seja tão importante para outros, foi isso que aconteceu, mas a maioria que dependia do pedagógico da administração em si ali isso nos conseguimos, nós seguimos o plano a risca, principalmente o plano de carreira nosso que foi feito em 2012 que estava muito dentro das metas do plano municipal isso tudo agente conseguiu é realizar sem a vontade ou não de outros agentes.

1.5 O que o Plano Municipal de Educação trouxe de benefício para a educação de Astorga?

A eu acho que os gestores eles se sentiram assim mais fortalecidos né, com a gestão, com a escolha da comunidade, com a comunidade que os escolheu, coma forma democrática que houve a escolha né, eu acho que fortalecimento foi o principal por que no sentido assim também, além de ser uma escolha que os fortalece-se para tomar decisões na escola ainda foi uma escolha é que eles tinham, poderia estar assim dirigindo juntamente com o conselho escolar, juntamente com as APMF, então eu acredito que eles sentiam bem por que é não tomavam decisões, talvez as decisões mais importante, decisões que não

fossem assim tão seguros em resolver eles tinham do lado deles o conselho escolar a APMF e os professores para ajudar na decisão.

**Agradeço pelas informações compartilhadas e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos ou recebimento de sugestões!
Muito obrigada!**