

**MUDANÇAS ORDINÁRIAS NA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ENSINO FUNDAMENTAL DO MUNICÍPIO DE ASTORGA- PR (2004 - 2015)**

***CAMBIOS ORDINARIOS EN LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR: LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEMOCRÁTICA EN ESCUELAS PRIMARIAS MUNICIPALES DEL MUNICIPIO DE ASTORGA-PR (2004 - 2015)***

***ORDINARY CHANGES IN SCHOOL ADMINISTRATION: THE IMPLEMENTATION OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN MUNICIPAL ELEMENTARY SCHOOLS IN THE CITY OF ASTORGA-PR (2004 - 2015)***

Adriana Stoppock SILVA<sup>1</sup>  
Ednéia Regina ROSSI<sup>2</sup>

**RESUMO:** No presente artigo, o objetivo é analisar como a meta de gestão democrática, instituída como lei pelo Plano Municipal de Educação de Astorga (PME-Ast), foi apropriada e implantada pelas diretoras das escolas do município de Astorga. A pesquisa realizada é de cunho qualitativo e de caráter descritivo. A metodologia utilizada foi a análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin (1977), compondo-se da pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação. As fontes utilizadas foram: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9.394/96, o Plano Nacional de Educação (PNE), o Plano Municipal de Educação de Astorga-Pr (PME-Astorga), os regimentos das escolas municipais de Ensino Fundamental e as atas do Conselho Municipal de Educação no período de 2004 a 2015, além de entrevistas semiestruturadas com as gestoras das escolas municipais e a então diretora do Departamento Municipal de Educação. Na interpretação, o conceito de apropriação de Chartier (1990) permitiu analisar a descontinuidade entre os ideais e os usos realizados do PME-Astorga pelas gestoras. Como resultado, identificou-se que, embora as gestoras tivessem conhecimento e acesso ao referido Plano, nem todas compreenderam da mesma maneira o uso de suas definições em situações do cotidiano escolar. Dificuldades e inseguranças para sua implantação foram mencionadas, embora sejam explicitadas alterações na relação de poder na escola, de posturas mais autoritárias para decisões mais coletivas. As eleições para direção teriam reduzido a interferência do poder local no âmbito das escolas. As instâncias colegiadas de discussões e o envolvimento de diferentes sujeitos foram os elementos de mudança mais lembrados pelas gestoras. No entanto, embora reconheçam a abertura para a participação, revelam que o engajamento dos sujeitos seria escasso, exigindo a mobilização constante de estratégias para alguma participação ocorrer.

**PALAVRAS-CHAVE:** Plano Municipal de Educação. Implantação da Gestão Democrática. História do tempo presente. Município de Astorga-Paraná.

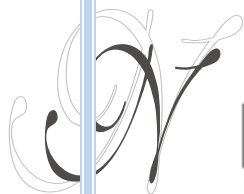
<sup>1</sup> Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá – PR – Brasil. Mestra em Educação pelo Programa de Pós-graduação em Educação. Professora da Rede Municipal de Astorga. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2360-8428>. E-mail: [stoppockadriana@gmail.com](mailto:stoppockadriana@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Estadual Paulista (UNESP), São Paulo – SP – Brasil. Pesquisadora visitante na Universidade de Genebra /Suíça (2019-2020). Professora Associada da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Doutorado em História. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7551-5397>. E-mail: [edneiarossi@uol.com.br](mailto:edneiarossi@uol.com.br)

**RESUMEN:** *En este artículo, el objetivo es analizar cómo el objetivo de la gestión democrática, establecido como ley por el Plan Municipal de Educación de Astorga (PME-Ast), fue apropiado e implementado por los directores de las escuelas del municipio de Astorga. La investigación realizada es cualitativa y descriptiva. La metodología utilizada fue el análisis de contenido propuesto por Laurence Bardin (1977), que comprende preanálisis, exploración de materiales, tratamiento de resultados, inferencia e interpretación. Las fuentes utilizadas fueron: la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (LDBEN) 9.394/96, el Plan Nacional de Educación (PNE), el Plan Municipal de Educación de Astorga-Pr (PME-Astorga), los reglamentos de las escuelas municipales de Primaria Educación y las actas del Consejo Municipal de Educación de 2004 a 2015, además de entrevistas semiestructuradas a los directivos de las escuelas municipales y al entonces director de la Secretaría Municipal de Educación. En la interpretación, el concepto de apropiación de Chartier (1990) permitió analizar la discontinuidad entre los ideales y los usos que los gestores hacen del PME-Astorga. Como resultado, se identificó que, aunque los directivos tuvieron conocimiento y acceso al mencionado Plan, ni todos comprendían de la misma manera el uso de sus definiciones en situaciones cotidianas escolares. Se mencionan dificultades e inseguridades para implementación, aunque se expliquen cambios en las relaciones de poder en la escuela, desde posturas más autoritarias a decisiones más colectivas. Las elecciones para directores habrían reducido la interferencia del poder local dentro de las escuelas. Las instancias colegiadas de discusión y el involucramiento de diferentes sujetos fueron los elementos de cambio más recordados por los directivos. Sin embargo, aunque reconozcan la apertura a la participación, revelaron que el compromiso de los sujetos sería escaso, lo que exige la constante movilización de estrategias para que se produzca alguna participación.*

**PALABRAS-CLAVE:** *Plan Municipal de Educación. Implementación de la Gestión Democrática. Historia de la actualida. Municipio de Astorga-Paraná.*

**ABSTRACT:** *This article analyzes how the goal of democratic management, established as a law by the Municipal Education Plan of Astorga (PME-Ast, in Portuguese), was appropriated and implemented by school principals in the municipality of Astorga, Parana, Brazil. The research is of qualitative and descriptive nature. The methodology used was content analysis, as proposed by Laurence Bardin (1977), comprising pre-analysis, material exploration, treatment of results, inference, and interpretation. The sources used were Law number 9.394/96, or the Law of Directives and Bases of National Education (LDBEN, in Portuguese), the National Education Plan (PNE, in Portuguese), the Municipal Education Plan of Astorga-PR (PME-Astorga, in Portuguese), the regulations of municipal schools of Elementary Education and the records from the Municipal Council of Education from 2004 to 2015, in addition to semi-structured interviews with the school principals of municipal schools and the then director of the Municipal Department of Education. In the interpretation stage, the concept of appropriation of Chartier (1990) allowed for analyzing the discontinuity between the ideals and the uses made of the PME-Astorga by the school principals. As a result, it was identified that, although the school principals had the knowledge and access to the mentioned plan, not all of them understood in the same way regarding the use of its definitions in everyday school situations. Difficulties and insecurities for its implementation were mentioned, although changes in power relationships in the school are explained, from more authoritarian postures to decisions of more collective nature. Elections for school principals would have reduced the interference of local power structure within the schools. The collegiate instances of discussions and the involvement of different individuals were the*



*elements of change most remembered by the managers. However, although they recognize the openness to participation, they reveal that the engagement of the individuals would be scarce, which requires the constant mobilization of strategies so that some involvement takes place.*

**KEYWORDS:** *Municipal Education Plan. Implementation of Democratic Management. History of the present time. Municipality of Astorga-Paraná.*

## **Introdução**

A defesa da gestão democrática na escola de educação básica está presente no discurso das políticas públicas para a educação, mas sua efetivação no campo prático não ocorre nem de forma instantânea e nem de forma espontânea. Há uma distância entre a defesa e a efetiva realização desse modelo de gestão, implantar essa ideia envolve, dentre outros elementos, mudanças da tradição cultural existente, a qual promove resistências e também alterações na novidade que se apresenta.

Os anos de 1980 configuraram-se como de abertura democrática e de saída do governo da ditadura militar. O cenário “foi marcado com lutas pela democratização da gestão do próprio Estado brasileiro e contra seu caráter centralizador que vigorara durante o regime militar” (ALBUQUERQUE, 2011, p. 77). A necessidade de elaborar uma nova Constituição Federal que prescrevesse a instalação de procedimentos mais transparentes e participativos em relação à administração pública emergiu.

A nova Constituição Federal, promulgada em 1988, em seu parágrafo VI do artigo 206, estabelece como princípio a gestão democrática no ensino público. Oito anos após, seria promulgada a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394 de 1996, que regulamentou esse princípio, estabelecendo as determinações para organização de projetos e ações que concretizassem, nas instituições de ensino, tal modelo de gestão.

A partir da aprovação dos Planos Nacionais de Educação (PNE), para os períodos de 2001–2010 e 2014–2024, seguida pela aprovação do Plano Estadual de Educação do Paraná (PEE-Pr), em 2015, e do Plano Municipal de Educação de Astorga (PME-Astorga), também de 2015, a meta 19 dos referidos planos define as estratégias para a implantação do modelo de gestão democrática na escola. No entanto, tal implantação se depara com a particularidade de um lugar.

Diante desse cenário, a pergunta que guiou esta pesquisa foi: Como a meta de gestão democrática, instituída pelo PME-Astorga, foi apropriada e implantada pelas diretoras das



escolas do município de Astorga? A escolha por estudar esta problemática se alia ao fato de que uma das pesquisadoras é professora e gestora na rede municipal de ensino de Astorga-Pr, vivenciando o modelo de gestão democrática. Assim, com esta pesquisa, tem-se a intenção de contribuir com as análises sobre os percalços e as alterações no espaço escolar provocadas pelo modelo de gestão democrática estabelecido no final dos anos de 1980 para as escolas brasileiras.

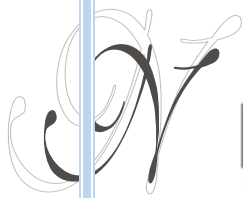
## **Metodologia**

A presente pesquisa é de cunho exploratório e qualitativo. Como fontes, foram utilizadas a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96, o Plano Nacional de Educação, o Plano Municipal de Educação da cidade de Astorga-Pr, os Regimentos das escolas municipais de Ensino Fundamental de Astorga e as Atas do Conselho Municipal de Educação no período de 2004 a 2015. Ainda como fonte de pesquisa, adotou-se o levantamento de dados, por meio de questionário semiestruturado, aprovado pelo Comitê de ética da Universidade Estadual de Maringá, realizado com a então diretora do Departamento de Educação do município de Astorga-Pr e as gestoras das escolas municipais que atuaram no período de elaboração do Plano Municipal de Educação de Astorga-Pr, lócus de nossa pesquisa.

Os dados foram examinados a partir da metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). A leitura do material e a classificação dos dados foram realizadas a partir da criação de códigos, que foram posteriormente agrupados por correspondências ou contrastes, formando as categorias de análise e as temáticas de discussão. Na organização e discussão dos resultados, efetuamos o tratamento dos dados, que consistiu nas inferências e interpretações.

## **As políticas educacionais e a gestão democrática da escola pública**

Os anos de 1990 foram marcados pela implantação, em diferentes países ocidentais, de reformas nos sistemas de ensino. As políticas educacionais atuaram, a partir de então, num processo de transferir os poderes centrais para outras instâncias regionais e locais, permitindo maior autonomia política, financeira e administrativa. O princípio é o de conferir maior poder para os que estão próximos dos cidadãos e de suas necessidades (LOBO, 1990).



Amparados por este princípio, os países passaram a organizar suas políticas nacionais e locais, elaborando diversos documentos norteadores da Educação Básica. No Brasil, por exemplo, foi promulgada, em 1996, a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), o Plano Nacional de Educação 2014 e as Diretrizes Curriculares Nacional 1996.

A LDBEN e as Diretrizes Curriculares Nacional trouxeram o princípio de autonomia administrativa e pedagógica, o que exigiu outro perfil profissional dos gestores que passaram a gerir recursos financeiros que estavam sendo descentralizados e a gerenciar os aspectos pedagógicos, desde os currículos até as formações e aperfeiçoamento de professores.

Dessa forma, o conceito de administração escolar, que surgiu da administração empresarial, foi substituído pelo de gestão escolar, não se limitando a uma mudança de terminologia, mas também a uma alteração de atitude e de orientação conceitual, exigidos a partir do processo de descentralização das ações do Estado, que repassou maior compromisso e autonomia à comunidade escolar.

A descentralização do poder do Estado nas definições de questões educacionais não se restringiu ao estado brasileiro, ela foi respaldada nos acordos internacionais que orientaram o referido modelo no final do século XX. Embora a descentralização desse final de século envolvesse a redistribuição do poder da União para os estados e municípios, e do poder Executivo para o Legislativo e o Judiciário, deseja-se lançar luzes sobre a sua redistribuição para a sociedade civil.

Neste sentido, é importante ter em mente que a história política e administrativa do estado brasileiro se baseou na centralização do poder, sendo herdado do colonialismo, do coronelismo e do escravismo uma prática social e política que restringiu a participação e a autonomia dos sujeitos, com direitos civis e políticos restritos a uma parcela da sociedade. Nestes termos, ao se estabelecer a descentralização e a democratização como modelos para a gestão das instituições de ensino brasileiras, é preciso questionar sobre a pouca experiência de práticas autônomas e cidadãos existentes em nossa sociedade.

Colocar em movimento uma prática de engajamento e autonomia, num contexto social de pouca ou nenhuma vivência de participação, é uma cultura a ser criada. Foi nessa conjuntura que o diretor escolar assumiu o papel de mobilizar e articular a dinâmica de funcionamento da escola. Ele seria o responsável pela integração e articulação das diversas atividades internas e externas de viabilização da política institucional, assim como pela definição e tomada de decisões para que os objetivos fundamentais da escola fossem alcançados.



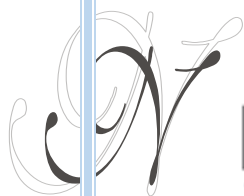
A LDBEN estabeleceu que a administração escolar envolvesse a participação ativa dos profissionais da educação e da comunidade escolar, por meio dos conselhos deliberativos, tendo, cada sistema de ensino, autonomia para elaborar suas normas específicas de gestão.

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 (BRASIL, 1996, on-line).

Na mesma direção, a LDBEN indica, ainda, 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), e que os docentes devem “colaborar com as atividades de articulação da escola, com as famílias e a comunidade” (Art. 13, inciso VI). Os princípios de participação e de democracia orientam o texto da Lei de Diretrizes da Educação Nacional, e os encaminhamentos práticos destes princípios estão articulados no Plano Nacional de Educação, responsável pela organização do sistema nacional de educação, com o estabelecimento de metas para o seu desenvolvimento.

O inciso I do art. 9º da LDBEN instituiu que cabe à União “elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios” (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 e com a aprendizagem básica para crianças, jovens e adultos. 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 prazos a serem assumidos pelo conjunto da sociedade enquanto referenciais de atuação. (BRASIL, 1998, on-line).



Embora o debate sobre a necessidade de um plano nacional de educação possa ser remontado ao contexto do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova de 1932 e sua primeira inclusão na Constituição tenha ocorrido no texto de 1934, ele não se efetivou naquele contexto. O primeiro Plano Nacional de Educação data de 1962, após a promulgação da primeira lei de diretrizes e bases da educação de 1961, no entanto, não se tratava de um projeto de lei, mas de metas criadas pelo Ministério da Educação e aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação. Sua previsão em lei e obrigatoriedade será retomada pela Constituição de 1988, como previsto no seu artigo 214.

Art. 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 (BRASIL, 1998, on-line).

Sendo assim, instituído como lei, o primeiro Plano Nacional de Educação foi aprovado pelo Congresso Nacional Brasileiro, Lei nº 10.172, em nove de janeiro de 2001, com duração de dez anos, articulando o sistema nacional de educação e contendo seis eixos temáticos, cada um definindo os diagnósticos, diretrizes, objetivos e metas a serem realizados em cada um. O Art. 6º 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 em diagnóstico, diretrizes, objetivos e metas, financiamento e gestão. As diretrizes de gestão da escola 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 da 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).

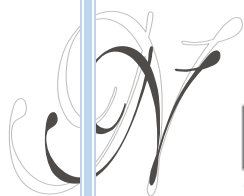
Vale destacar que dos 44 objetivos e metas apresentados no eixo V, 25 deles são voltadas à questão de gestão. A meta 22 estabelece para se “definir, em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade” (BRASIL, 2001, on-line). O artigo 2º do PNE/2001–2010 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 segundo Plano Nacional de Educação, Lei n.º 13.005 de 25 de junho de 2014, com vigência até 2024, prevê a execução de uma política nacional de educação com princípios que se baseiam na participação, findando com práticas autoritárias ainda vigentes na gestão das escolas públicas. Dessa maneira, a participação coletiva constitui-se no elemento fundamental da gestão. A meta 19 do referido plano prevê a efetivação, dentro de dois anos, do modelo de gestão democrática, lançando mão de oito estratégias políticas:

- 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 (BRASIL, 2014, on-line).

Observa-se que as estratégias que envolvem a efetivação da descentralização e da democratização da gestão escolar atuam em campos diversos. Interessa destacar as de participação da comunidade civil na gestão da escola, concretizadas por meio da Constituição e do fortalecimento dos grêmios estudantis, das associações de pais, dos conselhos escolares e dos conselhos municipais de educação.





A partir do Plano Nacional de Educação (PNE) para o período de 2014–2024, foram elaborados o Plano Estadual de Educação do estado do Paraná (PEE-Pr), Lei n.º 18.492, aprovada em 25 de junho de 2015, e o Plano Municipal de Educação de Astorga (PME-Astorga), aprovado pela Lei n.º 2.725 de 2015. Manteve-se alinhado entre esses planos o princípio de participação coletiva.

### **A educação de um lugar: a construção do plano municipal de educação de Astorga-PR**

O Plano Municipal de Educação é o instrumento por meio do qual o município pode diagnosticar a sua realidade educacional e planejar ações sistemáticas que contribuam para a melhoria da educação local. Para Gadotti e Romão (1993, p.12), 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”.

O município de Astorga, no estado do Paraná, a partir da promulgação da Lei Federal n.º 13.005, de 25 de junho de 2014, iniciou o processo de elaboração do seu PME. Este ocorreu por meio de reuniões e estudos coordenados pelo Departamento Municipal de Educação, formando comissões com representantes do Conselho Municipal de Educação, do Núcleo Regional de Educação de Maringá, da Secretaria Municipal de Administração e Finanças do Município, do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, do Conselho do FUNDEB, da Câmara de Vereadores do Município, de Instituição de Ensino Superior do Município, de escolas de ensino regular e de educação especial, públicas e privadas, envolvendo diretores, professores e pais e de Entidades Cívicas organizadas. Assim, com a defesa da representação e participação coletiva, a estratégia assumida para a construção do referido documento envolveu a relação entre ideias diferentes e divergentes, ideologias e visões de mundo.

Segundo depoimento da Diretora do Departamento Municipal de Educação de Astorga-Pr, foi necessário que o município criasse a Lei da Gestão Democrática para as escolas municipais, antes da construção do PME. Assim, a discussão do referido plano impôs mudanças objetivas na forma em que eram realizadas as escolhas dos(as) diretores(as) das instituições públicas municipais de ensino, além da regularização do Conselho Escolar. Essas mudanças possuem um aspecto político e pedagógico. A escolha da direção escolar significou menor ingerência do poder local nas instituições e a efetiva democratização por meio da



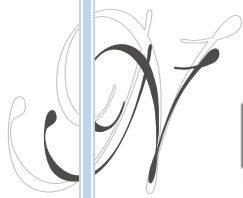
escolha de seus dirigentes, com repercussão pedagógica no espaço escolar. A relação entre o gestor e a comunidade local alterou-se, havendo maior possibilidade de a comunidade escolar sentir seus anseios representados pela direção. Assim, tanto o ambiente de trabalho escolar foi alterado, quanto o engajamento da comunidade na escola.

No município, conforme o relato da então diretora do Departamento Municipal de Educação, a construção do PME iniciou em 2014, com a colaboração do Núcleo Regional de Educação. A entrevistada ressaltou que foi constituída uma equipe para análise do PNE e para realizar um diagnóstico sobre a educação do município, que envolveu os aspectos históricos e econômicos, bem como o levantamento de dados quantitativos da educação municipal a partir do censo escolar. Neste processo, foi realizada a Conferência Municipal de Educação, com representantes dos profissionais da educação da época. Durante este evento, foram discutidas as metas e as estratégias do PNE, bem como a sua aplicação no município de Astorga-Pr.

O PME foi aprovado em 18 do mês de junho de 2015, estabelecendo como meta a oferta de educação de qualidade para todos e a busca por estreitar os laços da escola com a comunidade local, respondendo aos anseios e necessidades de seus educandos. No que se refere à implantação da gestão democrática nas escolas municipais, foram estabelecidas sete (07) estratégias:

- 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 (ASTORGA, 2015, on-line).

O princípio participativo, envolvendo os profissionais da educação, as famílias, os estudantes e a comunidade local, foi reiterado no documento municipal, configurando-se como estratégia para alcançar o modelo de gestão democrática. Adentrar na forma como essas estratégias foram apropriadas e implantadas pelas diretoras nas escolas do município



contribui, ao mesmo tempo, com a visibilidade desse lugar e suas características, assim como pode conectar a experiência regional com as de outro lugar, identificando aquilo que é comum na educação brasileira.

### **A implantação do modelo de gestão democrática nas escolas municipais de Astorga**

O Plano Municipal de Educação tem grande relevância para a comunidade escolar, por tratar da institucionalização de uma política de educação municipal e de um instrumento de planejamento educacional. Seu propósito é o de diagnosticar a realidade educacional do município em suas diferentes etapas e modalidades, estabelecendo metas a serem alcançadas para a sua melhoria. Assim, o papel do PME é o de melhorar a qualidade da educação, com ações que mobilizem a escola na utilização de instrumentos e procedimentos essenciais para adquirir essa qualidade.

A implantação de um plano municipal de educação depende de uma série de condições objetivas. Além da estrutura de recursos financeiros e materiais, sua efetivação depende dos sujeitos que colocarão em movimento as mudanças definidas. No que se refere à implantação do modelo de gestão democrática, o diretor escolar é o profissional responsável por fazer a engrenagem funcionar. Se o terreno das práticas se faz por clivagens entre o pensado e o realizado, como conceitua Chartier (1990), convém perguntar como as diretoras escolares se apropriaram e colocaram em funcionamento o modelo de gestão democrática, questão da qual este tópico se ocupará.

Indagando sobre a familiaridade das gestoras com o Plano Municipal de Educação de Astorga, em especial a meta 19, que trata da gestão democrática, as gestoras descreveram:

Não é um documento que a gente costuma consultar todos os dias, mas temos acesso. [...] 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. [...] Sim temos, um 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 (SILVA, 2021, p. 98).

Nos depoimentos, identifica-se que, embora as gestoras tivessem o conhecimento e o acesso ao documento, nem todas o percebem da mesma maneira, no uso de suas definições em situações do seu cotidiano escolar. A expressão “não digo ser da forma que está no papel” revela modificações ocorridas no uso do documento, enquanto indica o movimento de mudança, na prática. Da mesma maneira que, ao afirmar que “o Plano Municipal de



Educação, faz parte da proposta do PPP”, deixa observar o percurso legal e a rede de definições desencadeada pela esfera nacional, o PNE, passou pela estadual (PEE), pela municipal (PME) e alcançou a instituição de ensino orientando suas práticas educacionais e de gestão administrativa.

No que se refere ao modelo de gestão democrática definida pelo PME, as entrevistadas entendem que este modelo trouxe não apenas novas ideias, mas estabeleceu uma orientação transformadora das relações existentes no contexto e, na prática, escolar. Como afirmado por Cury (2006, p. 18), “a gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade”.

É importante lembrar que, na prática diária, o gestor escolar supera vários desafios provenientes da administração pedagógica, da gestão de recursos e da dinâmica de funcionamento do espaço escolar, além de cuidar para que a equipe não perca o principal foco de suas práticas, sendo a qualidade do ensino. Neste aspecto, Lück destaca que:

a gestão educacional, em caráter amplo e abrangente, do sistema de ensino, e a gestão escolar referente à 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).

Espera-se que o gestor estabeleça a unidade e o direcionamento à ação educacional. Como responsável pela organização e pelo funcionamento da unidade escolar, de sua atuação dependeria tanto a promoção da qualidade de ensino, como a superação dos problemas enfrentados localmente. Nesta direção, a implantação da gestão democrática coube, fundamentalmente, às ações desse profissional, que enfrentou inúmeros desafios. Relatam as gestoras que:

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. [...] Então, conforme a realidade da nossa escola, que, vamos nos adaptando e se adequando para fazer uso desse plano (SILVA, 2021, p. 100).

Quando questionadas sobre como o plano fora implantado na prática e quais os desafios no cumprimento de suas estratégias, identificam-se expressões que sinalizam “dificuldade”, “insegurança” e adaptação à realidade da escola. Por outro lado, o “a gente vai conforme a necessidade”, pode evidenciar, uma priorização de demandas do andamento diário da escola e a secundarização de um planejamento mais estratégico e racional que interfira na



rotina, no saber fazer e no pensar da escola. Vale destacar que o modelo de gestão democrática não era algo completamente novo no momento de implantação do PME de Astorga, segundo as depoentes, já se falava sobre este modelo em algumas instituições escolares, mas não era algo hegemônico, podendo ocorrer o seu oposto com a presença 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. [...] 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 assim. Na época, não tinha nem eleição, na época era o diretor que mandava, era a sim aqui na nossa escola. (SILVA, 2021, p. 100-101).

É importante observar que, na percepção de algumas gestoras, embora o processo de mudança na gestão da escola seja lento e precisasse ser mais ágil, ele veio ocorrendo amparado na LDBEN em algumas instituições. Vale destacar que o contexto de aprovação da referida Lei era o de mobilização em prol da participação e democratização da sociedade brasileira, uma prática política a ser desenvolvida num país que recém saía de um governo militar e ditatorial, e com uma cultura que alijou, durante muito tempo, a grande maioria dos sujeitos, de participação política e social. Como mencionado anteriormente, a democratização pressupõe a descentralização da gestão da educação, envolvendo a participação e a decisão dos sujeitos da escola. Assim, o entendimento da gestora escolar de que ‘depois da LDB muita coisa vem mudando’ deixa ver o movimento mais geral que se processava no âmbito das escolas brasileiras.

Se a LDBEN, como lei de diretrizes gerais da educação nacional, provocou mudanças no interior da escola, é preciso compreender que os planos de educação aturam num outro nível na estruturação dessas mudanças. A elaboração dos planos de educação, em particular, do Plano Municipal de Educação de Astorga, colocou em movimento a lei, conduzindo para o terreno prático e objetivo as intenções racionais e os princípios legais de democracia na escola.

O processo de elaboração do plano, que envolveu diferentes sujeitos da comunidade escolar e entidades representativas, se, por um lado, representou o desenvolvimento de práticas democráticas, por outro, atuou no plano da sociedade e desenvolveu comportamentos sociais mais engajados e participativos. Participar das definições de ações para a escola pode



significar maior compromisso com o planejado. Por outro lado, o debate gerado pela própria estratégia de elaboração do plano pode provocar maior consciência não apenas das necessidades educacionais, mas do modelo de gestão almejado. O fato é que, após o processo de elaboração do plano municipal, o envolvimento com o tema e a implantação de tal modelo de gestão deixou de ser uma iniciativa mais dispersa das escolas do município e se tornou uma prática mais hegemônica.

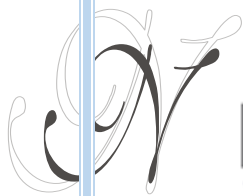
O PME, por se configurar em lei e obrigatoriedade, contribuiu para alterar a relação de poder na escola, de uma postura de “eu mando e você obedece” para construções de decisões coletivas. Neste aspecto, as gestoras esclarecem que:

Tudo é decidido no coletivo, feito uma reunião, mas, assim, de forma bem democrática o grupo decide o que é melhor, coletivamente, é questionado todo mundo... todos colocam as ideias... é bem legal ... (SILVA, 2021, p. 101).

“Tudo é decidido no coletivo”. Esse princípio é o que se destaca no depoimento das gestoras, revelando a mudança que se sobressaiu na implantação da meta 19 do Plano Municipal de Educação em Astorga. E continua:

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... [...] 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 ... Ela já vai abranger todos os outros setores que tenho dentro da escola, quando eu entendo sou gestora, assim... devo buscar informações... 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 do plano ela já dá o caminho e está amparada por lei para estar fazendo aquilo, então falando, assim, da minha instituição e da minha gestão eu acredito que 100% da meta 19 do plano ela contribui para minha gestão (SILVA, 2021, p. 124).

As instâncias colegiadas de discussões e o engajamento dos diferentes sujeitos da escola nas decisões foram os elementos mais lembrados pelas gestoras quando se fala na implantação do modelo da gestão democrática na escola. A participação coletiva envolve, como discute Rossi (2021), voltar-se para as especificidades locais e pensar no sistema educacional como subsistemas, uma vez que a comunidade local, que se quer engajada em torno de uma causa comum, define escolhas e se corresponsabiliza pela mudança. Tal engajamento requer a prática democrática e a cooperação entre os sujeitos na construção de alternativas comuns. O depoimento de uma gestora deixa ver que novos comportamentos tiveram de ser adotados na relação de trabalho entre os sujeitos da escola.



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. [...] uma gestão que vive a meta 19 na escola ... 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 assim, 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 nossos é o plano municipal de educação que na nossa meta 19 fala sobre tudo isso (SILVA, 2021, p. 124-125).

“Buscar fazer juntos, trabalhar em equipe” é uma nova demanda no contexto das mudanças educacionais do final do século XX. Sua relação com o modelo de gestão democrática, pode-se dizer, encontra-se no princípio que move essas transformações, qual seja, o engajamento e cooperação entre os sujeitos. Assim, os problemas da escola e o aprendizado do aluno dizem respeito ao conjunto dos sujeitos envolvidos e isso requer outra postura do profissional da educação. Entende-se que a construção de soluções requer o confronto de ideias, estratégias, abordagens, técnicas e modelos. 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).

Neste aspecto, as práticas escolares sofreram alterações, uma vez que os diferentes seguimentos da escola e da comunidade participam das definições e da busca de alternativas para o desenvolvimento da escola. Esse modelo, que articula professores, alunos, funcionários administrativos e pedagógicos, pais e comunidade local, produziu, por sua vez, na visão da Diretora do Departamento Municipal de Educação de Astorga-Pr, maior segurança e legitimidade na ação das gestoras.

Os gestores se sentiram assim 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 assim, também, além de ser uma escolha que os fortalece para tomar decisões na escola, ainda foi uma escolha que eles tinham, poderia estar, assim, 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 importantes,



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 (SILVA, 2021, p. 127).

Observa-se que há a compreensão de que o modelo de gestão participativa fortaleceria a prática do gestor, tendo em vista o engajamento dos sujeitos da comunidade escolar e de entidades representativas. A participação da comunidade foi viabilizada por meio das instâncias colegiadas: conselhos escolares, o grêmio escolar e as APMFs (Associações de Pais, Mestres e funcionários da escola). Por sua vez, as 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. Dessa forma, a participação da comunidade na escola se faz por representação e estão restritos aos espaços que compõem a estrutura de gestão de uma instituição escolar.

Identifica-se, no entanto, um paradoxo entre a abertura e a demanda de participação da comunidade escolar e as condições objetivas para que isso ocorra. Os depoimentos das gestoras das escolas municipais de Astorga revelam que o engajamento e a participação dos sujeitos estariam cada vez mais escassos, e que seriam recorrentes as justificativas de falta de tempo para tal envolvimento, exigindo que o gestor da escola tenha que se mobilizar para a comunidade participar do contexto escolar. Para as gestoras, é um dos desafios que elas enfrentam. Assim, o novo modelo:

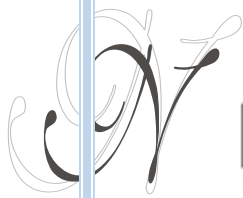
Exige muito a participação do conselho, da comunidade, porém nós temos aí um grande desafio que é a questão da participação dessa comunidade, antes já era complicado né... devido o horário de trabalho as pessoas não se disponibilizarem a participar... dentro da medida do possível a gente tenta trazer a comunidade para dentro da escola (SILVA, 2021, p. 104).

E continua:

O 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... (SILVA, 2021, p. 105).

Segundo as entrevistadas, a participação das famílias no âmbito das instâncias colegiadas é algo difícil de se conseguir e, de forma geral, como gestoras, elas teriam buscado ampliar a atuação da comunidade e superar os limites impostos. Elas relatam que “a maioria dos pais tem seu trabalho e não consegue participar, mas tem um ou outro que consegue”





(SILVA, 2021, p. 105). Depoimentos como esse se repetem, evidenciando que a participação não se decreta, mas se constrói. É uma mudança cultural, tanto da escola como da comunidade.

## **Conclusão**

A redemocratização da sociedade brasileira, após 21 anos de ditadura militar, se completou com a promulgação da Constituição de 1988. No entanto, outra fase se abriu para a democratização. Para o campo educacional, significou um longo processo de mudança da cultura escolar. A gestão das instituições públicas de ensino com princípio democrático foi estabelecida pela Constituição Federal de 1988, regularizada pela nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394 de 1996, e articulada na organização e nas metas dos Planos Nacional, Estadual e Municipal de Educação. Esta pesquisa investigou como a meta de gestão democrática, instituída pela PME, foi apropriada e implantada pelas diretoras das escolas do município de Astorga.

O município de Astorga iniciou o processo de elaboração do PME em 2014, aprovado por meio da Lei municipal 2.725 de 2015. O processo de elaboração de sua proposta inicial se realizou por meio de uma comissão que envolveu a participação de diferentes sujeitos da comunidade educacional, do poder público municipal e de entidade civil organizada. Esta equipe estudou o Plano Nacional de Educação e realizou um diagnóstico da educação do município que envolveu os aspectos históricos, econômicos e o levantamento de dados quantitativos da educação municipal. O diagnóstico e o planejamento das estratégias do município foram debatidos no âmbito da Conferência Municipal de Educação e envolveu a participação de vários segmentos da comunidade escolar e local, almejando construir um documento em que estivessem representados os anseios e necessidades deste coletivo.

A eleição para direção foi lembrada como primeira mudança, o que reduziu a influência do poder local no âmbito da administração escolar. A implantação do modelo de gestão democrática, estabelecida pelo PME, exigiu adaptações à realidade escolar. As gestoras municipais têm conhecimento e acesso ao PME, mas nem todas percebem da mesma maneira o seu uso em situações da rotina escolar. Relatam que houve dificuldades, bem como inseguranças para sua implantação. O modelo de gestão democrática, trazida pelo PME, não era uma novidade para as gestoras, a mudança vinha ocorrendo lentamente em algumas instituições que se ampararam na LDBEN, embora a sua utilização não fosse hegemônica,



podendo ocorrer o seu oposto, como posturas mais autoritárias. O processo de elaboração do plano municipal significou maior envolvimento das escolas com o tema e sua prática mais hegemônica e amparada por lei.

Pelos depoimentos, o modelo de gestão democrática contribuiu para alterar a relação de poder na escola, de uma postura de “eu mando e você obedece” para construções de decisões mais coletivas. As instâncias colegiadas de discussões e o engajamento dos diferentes sujeitos da escola foram os elementos mais lembrados pelas gestoras quando se falava na implantação do modelo da gestão democrática na escola. A participação da comunidade foi viabilizada por meio das instâncias colegiadas como os conselhos escolares e a APMF (Associações de Pais, Mestres e funcionários da escola). Por sua vez, essas instâncias participaram, principalmente, da elaboração do Projeto Político Pedagógico, acompanharam a aplicação dos recursos e a transparência na prestação de contas, a avaliação institucional da escola e elegeram os (as) diretores (as).

No entanto, embora a abertura para a participação tenha ocorrido, as depoentes revelam que o engajamento e a participação dos sujeitos estariam cada vez mais escassos e que seriam recorrentes as justificativas de falta de tempo para tal envolvimento. Este fato exige que as gestoras da escola mobilizem estratégias para atingir, mesmo que parcialmente, a meta de participação da comunidade. Para as gestoras, a participação da comunidade seria um dos desafios enfrentados por elas, evidenciando que o engajamento depende de uma mudança cultural, não sendo possível decretá-lo por lei.

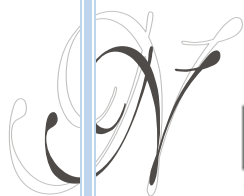
As análises aqui realizadas exploraram os documentos e depoimento de gestoras escolares de um município paranaense, ampliá-la para outros municípios e regiões permitiria uma análise mais segura das mudanças ocorridas na cultura escolar, bem como dos desafios enfrentados pelos gestores com a implantação da gestão democrática nas escolas.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. E. M. **O Processo de Institucionalização do princípio da gestão democrática do ensino público**. 2011. 301 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

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

ASTORGA. **Lei n. 2.725, de 18 de junho de 2015**. Aprova o Plano Municipal de Educação. Astorga, PR: Prefeitura Municipal, 2015. Disponível em:



<https://leismunicipais.com.br/a/pr/a/astorga/lei-ordinaria/2015/273/2725/lei-ordinaria-n-2725-2015-aprova-o-plano-municipal-de-educacao-de-astorga-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 15 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 16 jul. 2020.

BRASIL. Câmara do Deputados. **Projeto de Lei n. 4.155, de 10 de fevereiro de 1998**. Aprova o Plano Nacional de Educação. Brasília: Câmara dos Deputados, 1998. Disponível em:  
<http://imagem.camara.gov.br/montaPdf.asp?narquivo=DCD12MAR1998.pdf&npagina=89>. Acesso em: 16 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras Providências. Brasília: MEC, 2001. Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110172.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm). Acesso em: 16 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Ministério da Educação. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília: MF; MP; MEC, 2014. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm). Acesso em: 01 jun. 2020.

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

CURY, C.R. J. Federalismo Político e Educacional. *In*: FERREIRA, N. S.C. (org.). **Políticas públicas e gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análises**. Brasília, DF: Liber Livro, 2006.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (org.). **Município e Educação**. Instituto Paulo Freire. São Paulo: Cortez, 1993.

LOBO, T. Descentralização: conceitos, princípios, prática governamental. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 74, p. 5-10, 1990. Disponível em:  
<https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/1078>. Acesso em: 16 jul. 2020.

LÜCK, H. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. Cadernos de Gestão. Petrópolis: Vozes, 2006. v. 1.

PARANÁ. Lei n. 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, p. 5, 2015.

Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/plano-estadual-de-educacao-do-parana,b7ba2518-aec4-4a07-a163-e60f56949ac8#:~:text=Lei%20n%C2%BA%2018.492%2C%20de%2025,Estadual%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20do%20Paran%C3%A1>. Acesso em: 1 jun. 2020.

ROSSI, E. R. Inovações educacionais no tempo presente e rupturas no paradigma moderno: uma análise das pesquisas educacionais da Universidade de Genebra. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 37, e78885, 2021. DOI: 10.1590/0104-4060.78885. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/JMhxJv6zpsFyH8gQSLwgWgF/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 16 jun. 2020.

SILVA, A. S. **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 (2004 a 2015)**. 2021. 170 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, 2021.

### Como referenciar este artigo

SILVA, A. S.; ROSSI, E. R. Mudanças ordinárias na administração escolar: A implantação da gestão democrática nas escolas municipais de ensino fundamental do município de Astorga-PR (2004 - 2015). **Nuances Est. Sobre Educ.**, Presidente Prudente, v. 33, e022029, 2022. e-ISSN: 2236-0441. DOI: <https://doi.org/10.32930/nuances.v33i00.9469>

**Submetido em:** 15/07/2022

**Revisões requeridas:** 20/10/2022

**Aprovado em:** 23/11/2022

**Publicado em:** 31/12/2022

**Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação.**

Revisão, formatação, normalização e tradução.

