

RELATÓRIO DIAGNÓSTICO REGIONAL

DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Monitoramento e Avaliação dos Planos Municipais de Educação da Região da AMAU

UFFS
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

PPGPE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO

Me. Paola Berria

Dr. Almir Paulo dos Santos

2026

SUMÁRIO

BLOCO 1
COMPREENDER

Conhecendo os fundamentos da gestão democrática

- Apresentação ..... p. 3
- Como utilizar esse diagnóstico? ..... p. 4
- Conhecendo a AMAU ..... p. 5
- Gestão Democrática da Educação ..... p. 6
- O que defendem os autores? ..... p. 7
- Por que a Meta 19 é estratégica? ..... p. 8

BLOCO 2
DIAGNOSTICAR

Analisando os resultados da região

- Panorama dos PME da AMAU ..... p. 9
- Monitoramento dos PME ..... p. 10
- Alcance da Meta 19 ..... p. 11
- Alcance da Estratégia 19.1 ..... p. 12
- Principais evidências da pesquisa ..... p. 13
- Boas práticas da AMAU ..... p. 14

BLOCO 3
TRANSFORMAR

Do diagnóstico à ação

- O que observar no seu município ..... p. 15
- Recomendações para fortalecer a gestão democrática ..... p. 16
- Do diagnóstico à transformação ..... p. 17
- Instrumentos sugeridos ..... p. 18
- E agora? Um convite ao gestor ..... p. 19
- Acesse mais materiais e documentos ..... p. 20

REFERÊNCIAS

- Referências bibliográficas ..... p. 21

APRESENTAÇÃO

Este Relatório Diagnóstico Regional é resultado da pesquisa desenvolvida no Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação (PPGPE) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), c*ampus* Erechim/RS, com o objetivo de analisar de que forma os indicadores de monitoramento e avaliação impactam na execução da gestão democrática escolar a partir dos PME da região da AMAU.

O material apresenta o diagnóstico da gestão democrática na região da AMAU e traduz os resultados da pesquisa em orientações práticas, fundamentadas teoricamente, para apoiar o planejamento, a tomada de decisão e o fortalecimento das políticas de gestão democrática nos municípios.

Para quem é este relatório?



Secretarias Municipais de Educação



Conselhos Municipais de Educação



Equipes Gestoras e Diretivas



Comissões de Monitoramento



Gestores Públicos e Pesquisadores

COMO UTILIZAR ESTE DIAGNÓSTICO?

Este diagnóstico foi elaborado como instrumento de apoio à gestão educacional. A partir das evidências produzidas no monitoramento e na avaliação dos PME, gestores, conselhos e equipes técnicas podem analisar a realidade do município, identificar potencialidades e desafios e fortalecer o planejamento de ações voltadas à gestão democrática.

"Um processo de mobilização de competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso os objetivos educacionais" (Lück, 2011, p. 21).



ANALISAR INDICADORES

Compreenda os dados e identifique avanços e desafios.



PLANEJAR AÇÕES

Utilize as informações para qualificar o planejamento local.



FORTALECER A PARTICIPAÇÃO

Amplie o diálogo e a participação da comunidade nas decisões.



MONITORAR AVANÇOS

Acompanhe continuamente os resultados e revisite as estratégias.

CONHECENDO A AMAU

Associação dos Municípios do Alto Uruguai



32
municípios

População estimada
aprox. 363 mil
habitantes (IBGE/2022)

Diversidade econômica, social e cultural

Foco deste relatório:
Meta 19 – Gestão Democrática
dos Planos Municipais de Educação

GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO

Muito além do cumprimento da Meta 19

> Três elementos básicos têm sido historicamente associados à gestão democrática das escolas: a eleição, a colegialidade e a participação na decisão (Lima, 2014, p. 1068).



O QUE PREVÊ A LEGISLAÇÃO?

CONSTITUIÇÃO FEDERAL (1988)
Art. 206, VI – gestão democrática do ensino público.

LDB (1996)
Art. 3º, VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.

PNE (2014)
Art. 2º – gestão democrática como princípio das políticas públicas educacionais.

META 19
Assegurar condições para a efetivação da gestão democrática da educação pública.

O QUE DEFENDEM OS AUTORES?



DOURADO

"A gestão democrática não se reduz à escolha dos diretores escolares. Ela pressupõe a criação de espaços permanentes de participação da comunidade escolar, capazes de fortalecer o diálogo, a corresponsabilidade e o compromisso coletivo com a qualidade da educação" (Dourado, 2016, p. 752).

- Gestão democrática como processo contínuo de participação.
- Vai além da eleição de diretores.
- Envolve criação de espaços coletivos e corresponsabilidade

Gestão democrática é participação permanente.



LIBÂNEO

"A democratização da escola depende da participação coletiva na tomada de decisões, fortalecendo a autonomia institucional e a responsabilidade compartilhada" (Libâneo, 2018, p. 331).

- Participação coletiva na tomada de decisões.
- Fortalecimento da autonomia institucional.
- Responsabilidade compartilhada entre os sujeitos da escola.

A escola aprende quando decide coletivamente.



BORDIGNON

"Democratizar a gestão significa construir mecanismos permanentes de diálogo, participação e controle social de educação pública" (Bordignon, 2009, p. 59).

- Gestão democrática requer diálogo permanente.
- Envolve participação da comunidade e controle social.
- Fortalece a transparência e a legitimidade das decisões.

Democracia exige diálogo e controle social.

POR QUE A META 19 É ESTRATÉGICA?

A Meta 19 do PNE (Lei n° 13.005/2014) estabelece condições para a efetivação da gestão democrática da educação pública. Mais do que regulamentar formas de provimento da direção escolar, essa meta busca fotalecer processos permanentes de participação, autonomia, transparência e corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos da comunidade escolar.

META 19 DO PNE

Assegurar condições, no prazo de 2 anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União.

COMO CONTRIBUI PARA A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO?

PARTICIPAÇÃO SOCIAL

Envolve estudantes, famílias, profissionais e comunidade nas decisões escolares.

GESTÃO DEMOCRÁTICA

Fortalece a autonomia, a transparência e a corresponsabilidade na escola.

PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

As ações são definidas coletivamente e com base nas necessidades da comunidade escolar.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

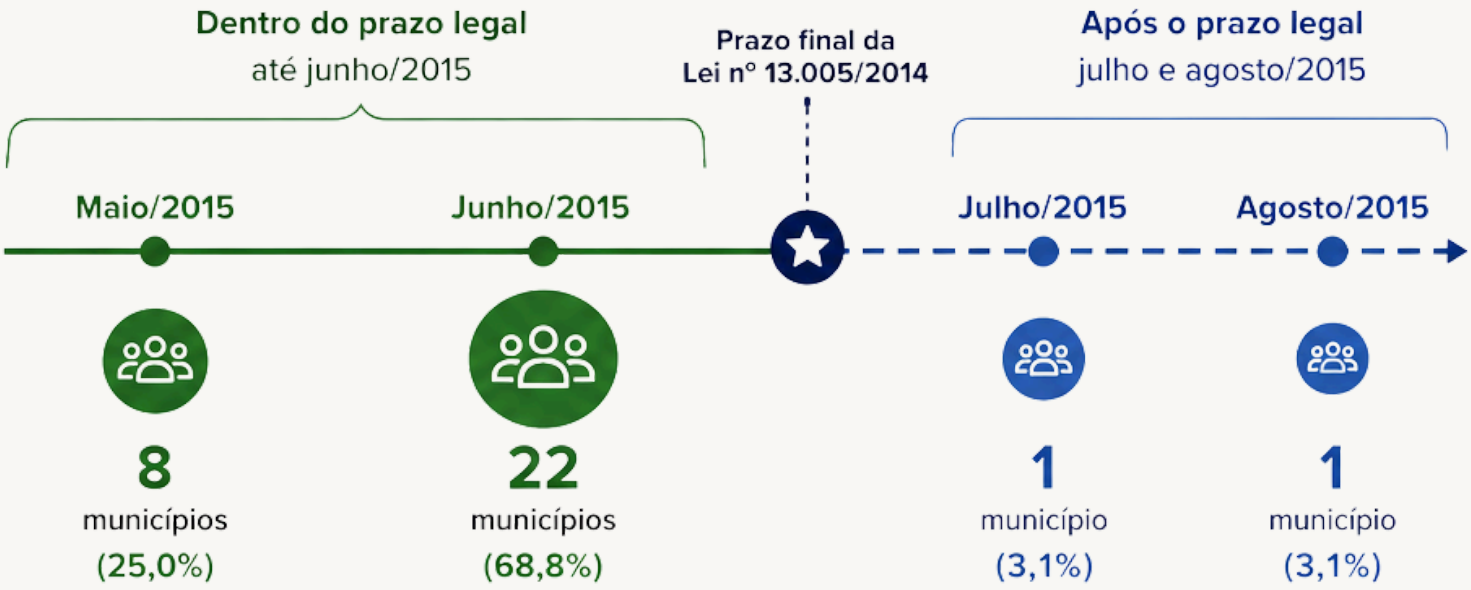
Permite acompanhar resultados, identificar desafio e promover ajustes contínuos.

AVANÇO DA EDUCAÇÃO

Decisões mais acertadas geram avanços na aprendizagem e na escola como um todo.

PANORAMA DOS PME NA AMAU

Aprovação dos documentos em relação ao prazo legal



93,8%

Aprovaram dentro do prazo legal

30 dos 32 municípios atenderam à determinação prevista no PNE.

6,2%

Aprovaram após o prazo legal

2 dos 32 municípios aprovaram seus PME após o prazo.

A maior concentração das aprovações ocorreu em junho de 2015, mês em que se encerrou o prazo legal estabelecido pela Lei nº 13.005/2014 (Brasil, 2014).

REFERENCIAL TEÓRICO

Planejamento e especificidades locais

"Sendo estabelecidas em leis, no âmbito de cada território, corroborando a manifestação das necessidades e especificidades locais e, consequentemente, a efetividade do PNE — que é o maior projeto de educação para a nação brasileira."

(Dourado; Junior; Furtado, 2016, p. 454).

Para refletir

A aprovação do Plano Municipal de Educação representa o início do ciclo das políticas públicas educacionais.

Sua efetividade depende da implementação de ações, da alocação de recursos, da definição de responsabilidades, do monitoramento e da avaliação contínua das metas e estratégias previstas.

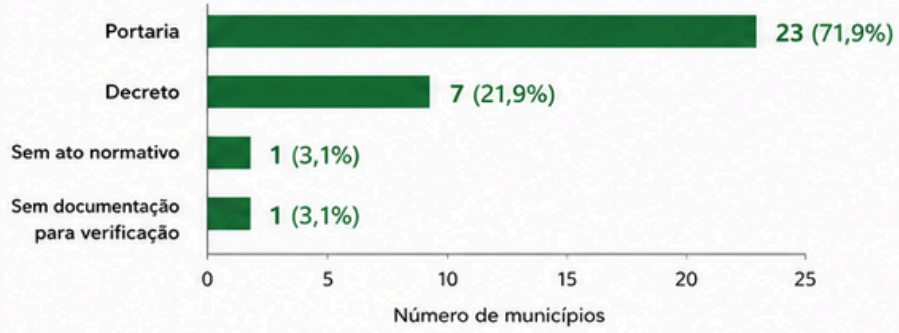
(Azevedo, 2014).

MONITORAMENTO DOS PME

Como os municípios estruturam o acompanhamentos dos PME?

COMISSÃO COORDENADORA

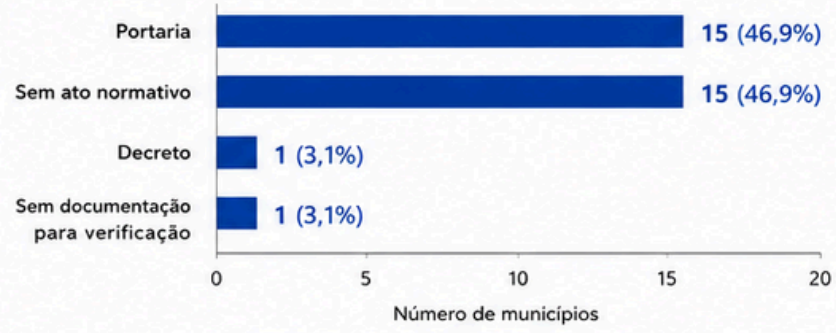
Ato normativo de constituição da instância



23 municípios
Instituíram formalmente a Comissão por Portaria.

EQUIPE TÉCNICA

Ato normativo de constituição da instância



Metade dos municípios não apresentou ato normativo de constituição da Equipe Técnica.

O QUE ISSO SIGNIFICA?

Organização administrativa
Definição das instâncias e procedimentos.

Definição de responsabilidades
Clareza sobre as funções e atribuições de cada instância.

Produção de evidências
Coleta e análise sistemática de informações.

Tomada de decisão
Uso das informações para replanejar e priorizar ações.

REFERENCIAL TEÓRICO

Elaboração, monitoramento e avaliação são compreendidos como elementos indissociáveis em qualquer política, uma vez que o próprio conceito de política e planejamento é dinâmico, não se encerra na produção de um documento, mas tem continuidade na gestão da sua implementação.

(Scaff, 2024, p. 4).

PARA REFLETIR

A existência formal das instâncias representa apenas o primeiro passo. Sua efetividade depende da atuação permanente, da produção de informações e da utilização dos resultados para subsidiar decisões.

POR QUE INSTITUIR ESSAS INSTÂNCIAS?

- Organizar o processo de monitoramento.
- Garantir a continuidade das ações.
- Favorecer a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar.
- Produzir informações para subsidiar o planejamento e a tomada de decisão.

ALCANCE DA META 19

Gráfico 2 – A implementação da Meta 19



3	7	2	19	1
municípios (9,4%)	municípios (21,9%)	municípios (6,3%)	municípios (59,4%)	município (3,1%)
Meta alcançada	Meta não alcançada	Não se aplica	Sem registro	Documento não encontrado

Fonte: elaborado pela autora com base em informações do site PNE.MEC (2025/2026).

O QUE ESSES DADOS NOS MOSTRAM?

- Apenas 9,4% dos municípios consideram a meta 19 alcançada. Por outro lado, 21,9% a classificam como não alcançada e 6,3% como não se aplica.
- O dado que mais chama atenção é o elevado número de municípios (59,4%) classificados como sem registro, além de um município (3,1%) cujo documento não foi localizado.
- O "sem registro" não significa que a meta não tenha sido executada, mas que os documentos analisados não apresentam informações suficientes para comprovar seu acompanhamento ou seu alcance.
- Em muitos relatórios, a meta 19 sequer foi analisada; em outros, constava apenas sua reprodução textual, sem indicadores, resultados, justificativas ou evidências que permitissem avaliar sua implementação.

UMA LIMITAÇÃO DO MONITORAMENTO

Conforme o Caderno de Orientações para Monitoramento e Avaliação dos Planos Municipais de Educação (Brasil, 2016), o monitoramento deve produzir informações capazes de subsidiar a tomada de decisões, orientar o planejamento e demonstrar objetivamente o grau de execução das metas.

Entretanto, nos documentos analisados, observa-se que parte significativa dos municípios não registrou informações suficientes para cumprir essa finalidade.

E NA PRÁTICA?

Quando o monitoramento limita-se ao preenchimento formal dos instrumentos, sem apresentar evidências que permitam compreender os avanços ou dificuldades da política pública, reduz-se sua capacidade de orientar a gestão educacional.

ALCANCE DA ESTRATÉGIA 19.1



EM SÍNTESE

31,3% dos municípios registraram a estratégia 19.1 como executada.

50,0%
não alcançaram o indicador, encontravam-se em desenvolvimento, não executaram ou não iniciaram a estratégia.

25,0%
dos municípios não apresentaram qualquer registro sobre a estratégia.

O QUE OS DADOS MOSTRAM?

- **10 municípios (31,3%)** registraram a estratégia 19.1 como executada.
- **8 municípios (25,0%)** não alcançaram o indicador.
- **2 municípios (6,3%)** encontravam-se em desenvolvimento.
- **2 municípios (6,3%)** classificaram a estratégia como não executada.
- **1 município (3,1%)** registrou como não iniciada.
- **1 município (3,1%)** considerou não se aplicar à sua realidade.
- **8 municípios (25,0%)** não apresentaram qualquer registro sobre a estratégia.

ATENÇÃO!

A análise da Estratégia 19.1 requer cautela.

A classificação "executada" nem sempre veio acompanhada de elementos comprobatórios, como legislação sobre a escolha de diretores, regulamentação da consulta pública, critérios de mérito e desempenho ou descrição dos procedimentos utilizados.

PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS DA PESQUISA



Predominância de registros insuficientes

A ausência de informações impede avaliar avanços, desafios e resultados alcançados.



Participação

Baixa participação da comunidade escolar.



Atenção dos municípios ainda irregular

Há diferenças significativas na profundida do monitoramento e da avaliação.



Gestão escolar

Processos de escolha de diretores ainda pouco democráticos.



Fragilidade dos registros e da transparência

Relatórios não apresentam evidências, indicadores ou justificativas sobre a execução.

A gestão democrática ultrapassa a dimensão normativa e depende da construção de mecanismos institucionais capazes de assegurar participação, transparência e responsabilização.

Bordignon (2009)

O monitoramento dos planos educacionais não pode restringir-se ao atendimento formal das exigências legais, devendo constituir-se em instrumento efetivo de governança e qualificação das políticas públicas.

Santos e Scaff (2021)

BOAS PRÁTICAS DA AMAU

COMISSÃO ATIVA E PARTICIPATIVA
Municípios com comissões que se reúnem periodicamente e promovem análises críticas dos indicadores.

FORMAÇÃO CONTINUADA
Investimentos em formações para equipes gestoras e educadores.

CONSELHOS ATUANTES
Conselhos Municipais de Educação partipando ativamente do monitoramento e da avalição do PME.

DIVULGAÇÃO DOS RELATÓRIOS
Relatórios de monitoramento e avaliação disponíveis para acesso.

TRANSPARÊNCIA E PARTICIPAÇÃO
Municípios que garantem transparência, escuta ativa e prestação de contas à comunidade

Compartilhar boas práticas é fortalecer a rede e promover aprendizagem entre os municípios.



Pequenas ações, quando compartilhadas, geram grandes transformações na educação pública.

O QUE OBSERVAR NO SEU MUNICÍPIO

DIMENSÕES	SIM	EM DESENVOLVIMENTO	NÃO
Comissão de Monitoramento e Avaliação instituída	◯	◯	◯
Equipe Técnica instituída	◯	◯	◯
Conselho Municipal de Educação atuante	◯	◯	◯
Relatórios de monitoramento e avaliação elaborados e divulgados	◯	◯	◯
Critérios transparentes e públicos da gestão escolar	◯	◯	◯
Processos participativos na escola	◯	◯	◯
Oferta de formação continuada para os educadores	◯	◯	◯



REFLEXÃO

O diagnóstico representa um ponto de partida para o planejamento de novas ações, e não um instrumento de classificação dos municípios.



Use os resultados do checklist para identificar prioridades e planejar ações concretas.

RECOMENDAÇÕES PARA FORTALECER A GESTÃO DEMOCRÁTICA

SECRETARIAS MUNICIPAIS

- Instituir e fortalecer as Comissões de Monitoramento.
- Garantir apoio técnico aos municípios.
- Publicizar os relatórios de monitoramento.

CONSELHOS MUNICIPAIS

- Participar das avaliações.
- Acompanhar indicadores.
- Promover o controle social.

EQUIPES DIRETIVAS

- Construir espaços permanentes de diálogo.
- Registrar as ações democráticas.
- Incentivar decisões coletivas.

COMUNIDADE ESCOLAR

- Participar dos Conselhos.
- Contribuir com consultas públicas.
- Acompanhar o Plano Municipal de Educação.

"A gestão democrática da escola é sobretudo um processo contínuo e nunca concluído de aprofundamento e de vivência da democracia nas escolas" (Lima, 2018, p. 24).

DO DIAGNÓSTICO À TRANSFORMAÇÃO

Um ciclo contínuo que fortalece a gestão democrática



A gestão democrática representa uma concepção específica de gestão escolar, fundamentada na participação, na autonomia, no diálogo e na corresponsabilidade "é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia" (Gadotti, 1996, p. 3).

INSTRUMENTOS SUGERIDOS

Para organizar, registrar e acompanhar o monitoramento do PME

ATA DAS REUNIÕES

Registre as discussões, decisões e encaminhamentos da Comissão e da Equipe Técnica.

PLANILHA DE INDICADORES

Organize os indicadores, metas, fontes e periodicidade de atualização.

CRONOGRAMA ANUAL

Defina prazos, responsáveis e etapas do monitoramento e da avaliação.

PASTA DE EVIDÊNCIAS

Reúna documentos, relatórios, fotos, materiais e outros registros das ações.

RELATÓRIO DE MONITORAMENTO

Apresente e analise os resultados, avanços, desafios e recomendações.

PLANO DE AÇÃO

Defina ações prioritárias, responsáveis, prazos e recursos necessários.

Instrumentos organizados geram informações confiáveis e sustentam a tomada de decisão.

> O planejamento "*constitui um dos mecanismos que as sociedades usam para buscar construir o futuro*" (Azevedo, 2014, p. 267).

E AGORA? UM CONVITE AO GESTOR

A gestão democrática não se consolida apenas pelo cumprimento da Meta 19. Ela se fortalece quando o monitoramento deixa de ser uma obrigação burocrática e passa a constituir um processo permanente de aprendizagem institucional.

Que este diagnóstico contribua para novas perguntas, novas ações e novos compromissos com uma educação pública democrática, participativa e socialmente referenciada.



Mais participação na escola.

Mais transparência nas ações.

Mais qualidade na educação.

Mais futuro para todos.

Gestão democrática se constrói todos os dias, com diálogo, compromisso e ação coletiva!

"Falar em gestão democrática significa falar em aprender a participar, a aprender que se pode e que se deve questionar, duvidar, denunciar, colaborar" (Prado, 2012, p. 30–31).

ACESSE MAIS MATERIAIS E DOCUMENTOS

Aponte a câmera do seu celular para o QR Code
e acesse os documentos que apoiam a gestão democrática.

1 Dissertação da pesquisa

A pesquisa completa que fundamenta este relatório.

2 Lei nº 13.005/2014 (Plano Nacional de Educação)

Legislação oficial que institui o Plano Nacional de Educação.

3 Relatórios de Monitoramento e Avaliação da AMAU

Acesse a pasta com todos os relatórios analisados nesta pesquisa.

4 Caderno de Orientações do MEC (2016)

Caderno de Orientações para Monitoramento e Avaliação dos Planos Municipais de Educação.

5 Plataforma PNE em Movimento

Acesse indicadores, documentos e informações oficiais do PNE.

6 Produto Educacional (versão digital)

Baixe o Relatório Diagnóstico Regional Interativo em formato digital.

Informação acessível fortalece a transparência,
qualifica decisões e amplia a participação.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, J. M. L. de. Plano Nacional de Educação e planejamento: A questão da qualidade da educação básica. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 8, n. 15, p. 265-280, 2014. Disponível em: http//www.esforce.org.br. Acesso em: 20 fev. 2026.

BORDIGNON, G. **Gestão da educação no município:** sistema, conselho e plano. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 17 nov. 2024.

DOURADO, L. F. **Plano Nacional de Educação:** Política de Estado para a educação brasileira. Brasília: Inep/MEC, 2016. Disponível em: http://inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/523164. Acesso em: 17 nov. 2024.

DOURADO, L. F., JUNIOR, G. G., FURTADO, R. A. Monitoramento e avaliação dos planos de educação: breves contribuições. **Revista Brasileira De Política E Administração Da Educação - RBPAE**, v. 32, n. 2, p. 449-461, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.21573/vol32n22016.67198. Acesso em: 13 abr. 2025.

GADOTTI, M. O projeto político-pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania. **La Salle: Revista de Educação, Ciência e Cultura**, Canoas, v. 1, n. 2, p. 1-6, 1996. Disponível em: https://repositorio.usp.br/item/000922053?utm_source. Acesso em: 01 mar. 2026.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: Teoria e Prática. Goiânia, GO: Alternativa, 2018.

REFERÊNCIAS

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa:** uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez Editora, 2008.

LIMA, L. C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/57479. Acesso em: 8 mar. 2026.

LUCK, H. A gestão participativa na escola. Petrópolis, RJ, 9 ed. Vozes, 2011.

RUA, M. das G. **Avaliação de políticas, programas e projetos: notas introdutórias.** Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2010. Disponível em: http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fUFAM-MariadasGraAvaliaPol.pdf. Acesso em: 8 fev. 2026.

PRADO, E. Do diretor ao gestor: um passeio pela história recente da administração educacional no Brasil. *In:* PRADO, E. **Estágio na licenciatura em Pedagogia:** Gestão Educacional. Petrópolis: Vozes, 2012. p. 17-36.

SANTOS, R. dos; SCAFF, E. A. D. S. Monitoramento e avaliação dos planos decenais de educação dos municípios da zona da mata mineira. **Revista Exitus**, Santarém/PA, v. 11, p. 01-22, 2021. Disponível em: https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/article/view/1659/1033. Acesso em: 11 jan. 2026.

SCAFF, E. A. D. S. Elaboração, monitoramento e avaliação do Plano Municipal de Educação de Curitiba: do movimento à estagnação. **Jornal de Políticas Educacionais**, s/l, v. 18, p. 1-17, 2024. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/92420/51442. Acesso em: 12 fev. 2026.