

GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE MARINGÁ-PR: ANÁLISE DA LEI COMPLEMENTAR 1.096/2017

Beatriz Bueno Favaron Alves¹

Cleonice Ap^a Raphael da Silva²

Resumo: Este artigo, resultado de uma pesquisa bibliográfica e documental realizada para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Pedagogia, tem como objetivo analisar a implementação da gestão democrática como princípio orientador da organização da educação no Brasil. Para isso, toma como objeto de estudo a Lei Complementar nº 1.096/2017, que estabelece as orientações para a gestão democrática nas escolas do município de Maringá/PR, buscando compreender os desafios e as possibilidades que se colocam para a sua efetivação. A análise ampara-se na Teoria Crítica da sociedade, sobretudo nos estudos de Adorno (1995), Benjamin (1987) e Marcuse (1999), sem no entanto limitar-se a esses autores. Inicialmente, à luz das contribuições de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), Paro (1986) e Vieira (2007), propõe-se uma reflexão sobre a gestão democrática nas escolas, tendo como referência os documentos orientadores da política educacional brasileira. Em seguida, busca-se revelar as contradições inerentes a esse processo, analisando o texto da lei em relação aos fundamentos teóricos e as orientações legais. Constata-se que a participação da comunidade escolar, limita-se, essencialmente, ao ato de votar para a escolha de diretores, uma prática que, isoladamente, não garante a concretização dos princípios fundamentais da gestão democrática.

Palavras-chave: educação; cultura; democracia; gestão democrática; eleição de diretor.

DEMOCRATIC MANAGEMENT IN MUNICIPAL SCHOOLS OF MARINGÁ-PR: ANALYSIS OF COMPLEMENTARY LAW 1,096/2017

Abstract: This article, the result of bibliographical and documentary research conducted for the development of a Pedagogy undergraduate thesis (TCC), aims to analyze the implementation of democratic management as a guiding principle of educational organization in Brazil. The study focuses on Complementary Law No. 1,096/2017, which establishes guidelines for democratic management in schools within the municipality of Maringá, Paraná, seeking to understand the challenges and possibilities for its realization. The analysis is grounded in Critical Theory, particularly the works of Adorno (1995), Benjamin (1987) and Marcuse (1999), while not being limited to these authors. Initially, based on the contributions of Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), Paro (1986) and Vieira (2007), the article proposes a reflection on democratic management in schools, taking as a reference the guiding documents of Brazilian educational policy. Subsequently, it seeks to unveil the inherent contradictions of this process by analyzing the text of the law in relation to theoretical

¹ Acadêmica do Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Estadual de Maringá

² Professora Dr^a do Departamento de Teoria e Prática da Universidade Estadual de Maringá.

foundations and legal guidelines. It is found that the participation of the school community is essentially limited to voting for the selection of principals, a practice that, by itself, does not ensure the fulfillment of the fundamental principles of democratic management.

Keywords: education; culture; democracy; democratic management; election of principals.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo, resultado de uma pesquisa bibliográfica e documental realizada para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Pedagogia, tem como objetivo analisar a implementação da gestão democrática como princípio orientador da organização da educação no Brasil, a partir da análise da Lei Complementar nº 1.096/2017, que estabelece as orientações para a gestão democrática nas escolas por meio de eleições de diretores no Município de Maringá/PR, com vistas a desvelar quais são os desafios e possibilidades que se colocam para sua efetivação.

Partimos da premissa de que, nos dias atuais, refletir sobre a gestão democrática é de extrema importância para a área da educação, devido às constantes mudanças na política educacional, que em nome da melhoria da qualidade do ensino público, fortalece as parcerias entre público e privado, abrindo-se para as possibilidades de privatização, assim como está acontecendo no Estado do Paraná, por meio da Lei nº 22.006, de 4 de junho de 2024 que Institui o Programa Parceiro da Escola. Segundo a Secretaria de Estado da Educação (SEED), o Programa tem a finalidade “melhorar” a gestão administrativa e de infraestrutura de escolas estaduais mediante parceria com empresas especializadas em gestão educacional. As empresas ficarão responsáveis pelo gerenciamento administrativo de escolas selecionadas e pela gestão de terceirizados na limpeza e segurança.

Sob essa perspectiva, há evidências de que estamos retrocedendo, muitos acreditam que se a escola for gerida como uma empresa terá mais liberdade e autonomia, sem ter clareza, que essa ideia de autonomia, pressupõe uma pseudoautonomia, está relacionada à globalização; às mudanças na forma de organização do “mundo do trabalho”, cujos princípios passam a ser incorporados à área da educação como: descentralização do poder, autogestão, instituição de parceria, flexibilização de experiência, sistema de cooperativas, multidisciplinaridade, dentre outras (Lück, 2011).

Com base nessas ideias, o Estado busca persuadir a sociedade, sob o discurso de que descentralizar o controle e responsabilidades é de fundamental importância, para uma escola que está “exausta” de tantas responsabilidades. Para o Estado é vantajoso que a sociedade pense assim, pois

A desconcentração permite ao Estado manter o poder estratégico de decisão, contando com seus níveis intermediários ou com agências externas para pôr em prática suas diretrizes e instruções, cuja realização não está mais em suas mãos. O controle de cima continua sendo a regra, e o mercado e a concorrência são aceitos apenas na medida em que não se opõem ao poder da administração superior (Laval, 2019, p. 254).

Assim, cada vez mais o princípio de uma escola democrática, participativa, vai se esvaziando, sob a lógica do mercado. A visão de que os estudantes são clientes, direções de escola são gestores(as), professores(as) e funcionários(as) são colaboradores, tem se tornado cada vez mais presente nas discussões sobre gestão e amplamente criticada por autores como Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) e Saviani (1983) para os quais a educação não pode ser reduzida a um mero produto.

Nas palavras de Laval (2019, p. 252):

Trata-se, isso sim, de mudanças que fortalecem o domínio dos controles e das injunções sobre os professores e, conseqüentemente, sobre os alunos. Na realidade, imitar a empresa teve como prolongamento lógico a vontade de colocar “chefes de verdade” na direção das unidades descentralizadas, encarregados de aplicar de maneira eficiente as políticas de modernização determinadas de cima e capazes de mobilizar energias, introduzir inovações e controlar os professores.

Contrapondo o que estudamos na disciplina de “Prática de Gestão Educacional e Gestão Escolar”³ sobre gestão democrática com o que observamos por meio de estágios não obrigatórios, percebemos contradições entre aquilo que deveria ser e o que de fato se busca efetivar na prática, desafiando-nos a refletir sobre qual é o significado e o sentido de gestão democrática? Como deveria ser na prática? Há leis para isso? Se sim, como estão sendo executadas? Como

³ Disciplina ofertada no curso de Pedagogia na Universidade Estadual de Maringá, tendo como ementa: Gestão democrática da educação básica: sistemas de ensino e a organização da escola, com objetivos instrumentalizar o aluno para a atuação na gestão de instituições da educação básica e suas modalidades, identificar a inter-relação entre políticas públicas, gestão educacional, gestão escolar democrática e a atuação do pedagogo, conhecer a organização dos sistemas de ensino, conhecer os espaços de formulação e de atendimento de políticas públicas voltadas aos direitos da criança e do adolescente, essencialmente em relação aos direitos à educação: Conselho Tutelar e Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente e documentar as vivências na prática de gestão educacional e gestão escolar.

implementar uma gestão democrática, no contexto, em que a prioridade é o da lógica do mercado e não a da formação humana.

Na busca de respostas para essa questão, surgiram outros questionamentos: quais são as orientações para a efetivação da gestão democrática dentro da escola? Quais são os desafios para se colocar em prática a gestão democrática? Quais as possibilidades e estratégias que podem contribuir para a implementação da gestão democrática no contexto escolar? Assim, definimos como problema de pesquisa o seguinte questionamento: será que as orientações atuais tem contribuído para efetivar o princípio da gestão democrática ou para descaracterizá-lo e limitar o acesso ao conhecimento na escola?

Essa questão nos instigou a analisar as orientações para a efetivação da gestão democrática nas escolas do Município de Maringá. Ao perguntarmos para uma gestora como ela assumiu o cargo, se por meio de eleição ou não, ela comentou que no ano de 2023 todos os candidatos tiveram que fazer uma prova de caráter eliminatório seguindo as normativas, pois há uma lei que direciona especificamente a gestão democrática na escola e os processos de eleição de diretores no Município: a Lei Complementar nº 1.096/2017.

Nesse sentido, esta pesquisa de caráter documental e bibliográfico, tem como objetivo analisar a Lei Complementar nº 1.096/2017 que dispõe sobre as orientações para a efetivação da gestão democrática escolar no âmbito da educação pública da rede Municipal de ensino de Maringá/PR, com base na Teoria Crítica da sociedade, sobretudo nos estudos de Adorno (1995), Benjamin (1987) e Marcuse (1999), sem no entanto limitar-se a esses autores. Inicialmente, amparando-se nas contribuições de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), Paro (1986) e Vieira (2007), propõe-se uma reflexão sobre a gestão democrática nas escolas, para posteriormente proceder uma análise da lei municipal e em última instância desvelar as contradições que envolvem esse processo.

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira, esta *introdução*. Na segunda seção, intitulada *Educação, cultura e democracia*, faz-se uma análise dos conceitos de democracia, cultura e educação com base em Adorno (1995). Na terceira seção *histórico da gestão educacional e escolar no Brasil*, retomamos o papel da gestão, seus princípios e formas de organização, para elucidarmos que a gestão democrática é instituída por Lei e que qualquer atividade realizada no interior da escola deve visar a construção de uma cultura democrática dentro do ambiente

escolar, assentada no trabalho coletivo envolvendo alunos, professores e equipe pedagógica. Na quarta seção procedemos a análise da Lei Complementar nº 1.096 de 2017 que estabelece as condições para a eleição de diretores nas escolas municipais de Maringá. Na quinta e última seção apresentamos as considerações finais, reafirmando as contradições que envolvem a efetivação da gestão democrática na escola e apontando possibilidades para a sua concretização.

2 DEMOCRACIA, CULTURA E EDUCAÇÃO

Refletir sobre a relação entre democracia, cultura e educação é imprescindível para compreendermos como se concretiza o princípio da gestão democrática nas escolas públicas. A maneira como concebemos democracia, cultura e educação influencia diretamente o desenvolvimento da autonomia e da emancipação, de tal modo que, de “caminho tradicional para a autonomia [...] pode conduzir ao contrário da emancipação, à barbárie” (Adorno, 1995, p. 15).

A expressão democracia, tem sua origem no termo grego antigo *demokratía*, no qual *demo* significa povo e *kratia*, governo. De forma popular, podemos definir democracia como o “governo do povo, pelo povo e para o povo”. Adorno (1995, p. 141) argumenta que “[...] uma democracia com o dever de não apenas funcionar, mas operar conforme seu conceito, demanda pessoas emancipadas. Uma democracia efetiva só pode ser imaginada enquanto uma sociedade de quem é emancipado”.

Contudo,

[...] a democracia não se estabeleceu a ponto de constar da experiência das pessoas como se fosse um assunto próprio delas, de modo que elas compreendessem a si mesmas como sendo sujeitos dos processos políticos. Ela é apreendida como sendo um sistema entre outros, como se num cardápio escolhêssemos entre comunismo, democracia, fascismo ou monarquia; ela não é apreendida como identificando-se ao próprio povo, como expressão de sua emancipação. Ela é avaliada conforme o sucesso ou o insucesso, de que participam também os interesses individuais, mas não como sendo a unidade entre os interesses individuais e o interesse geral; e, de fato, a delegação parlamentar da vontade popular torna esta muitas vezes uma questão difícil nos modernos Estados de massa (Adorno, 1995, p. 35).

Em nossos dias, o entendimento de democracia é ambíguo, muitas vezes, a confundimos, com a simples manifestação da opinião das pessoas, através do voto

(Apple; Beane, 1997). Isso contraria a essência da ideia de democracia, ligada à consciência de si e à uma consciência coletiva, ou seja, à conscientização. Para Adorno (1995) a verdadeira democracia busca promover a autonomia dos indivíduos, em vez de permitir que as pessoas se tornem meros objetos dentro de um coletivo amorfo. Os indivíduos amorfos são aqueles que já estão conformados com a sociedade do jeito que está, cuja individualidade, como expressão da subjetividade, encontra-se ameaçada.

Nesse contexto, assim como a ideia de democracia desvincula-se de seus pressupostos iniciais, de sua essência, a cultura também assume um duplo sentido. Para Adorno (1995) estamos diante da “cultura”, como expressão de tudo aquilo que foi produzido pela humanidade e de uma “falsa cultura” como expressão da mercantilização. A cultura totalmente convertida em mercadoria, corresponde a “indústria cultural”. Nas palavras do autor

A indústria cultural determina toda a estrutura de sentido da vida cultural pela racionalidade estratégica da produção econômica, que se inocula nos bens culturais enquanto se convertem estritamente em mercadorias; a própria organização da cultura, portanto, é manipulatória dos sentidos dos objetos culturais, subordinando-os aos sentidos econômicos e políticos e, logo, à situação vigente (Adorno, 1995, p. 21).

Para Adorno (1995), a cultura é um fenômeno complexo, está diretamente ligado à estrutura social e a dinâmica do capitalismo e reflete as condições sociais, bem como as relações de poder existentes na sociedade. De acordo com Bauman (2001), a ideia de cultura está atrelada à cultura dominante, faz parte de um mercado altamente lucrativo, que objetiva formar pessoas cada vez mais instrumentalizadas e inaptas à experiência de pensamento, para serem consumidores de bens temporários e descartáveis, os quais perdem seu valor logo após a aquisição.

Nessa perspectiva o papel da educação passa a ser a transmissão dessa cultura instrumentalizada, cujo objetivo não é formar, mas moldar o indivíduo para se adaptar e portar-se como consumidor – modelagem de pessoas. Sobre essa questão, Adorno (1995, p. 141) enfatiza que:

Gostaria de apresentar a minha concepção inicial de educação. Evidentemente não a assim chamada modelagem de pessoas, porque não temos o direito de modelar pessoas a partir do seu exterior; mas também não a mera transmissão de conhecimentos, cuja característica de coisa

morta já foi mais do que destacada, mas a produção de uma consciência verdadeira. Isto seria inclusive da maior importância política; sua ideia, se é permitido dizer assim, é uma exigência política (Adorno, 1995, p. 141).

Adorno (1995) compreende a escola como um lugar onde as ideologias dominantes podem ser reproduzidas, mas também como um espaço de resistência. Para o autor, em face da dinâmica do trabalho, da forma de produção econômica e material, “[...] a educação já não diz respeito meramente à formação da consciência de si, ao aperfeiçoamento moral, à conscientização” (Adorno, 1995, p. 16). A consciência não é apreendida como constituída no plano das representações, da percepção, da imaginação ou da razão moral, ela é apreendida como sendo experiência objetiva no contexto da interação social. Dessa ideia, sobressai a defesa de uma educação para a contestação e para a resistência.

Saviani (2013) argumenta que a função da educação é garantir o acesso ao conhecimento sistematizado produzido pela humanidade, capaz de possibilitar a formação integral do indivíduo e a superação das condições de alienação e desigualdade social. Nessa perspectiva, a escola deve atuar como um espaço de democratização, oferecendo a igualdade de condições no acesso ao saber de forma organizada, crítica e intencional, de modo a contribuir para que os alunos compreendam e transformem a realidade em que estão inseridos, preparando para a participação ativa na vida social e política (Saviani, 2013).

Ao elucidar a importância da cultura como expressão da experiência humana, utilizando-se da expressão “a priori cultural”, Saviani (1983) ressalta que tudo o que o ser humano percebe, pensa e faz está profundamente influenciado por seu meio cultural. Portanto, a relação entre o homem e a cultura é dinâmica; tudo o que pensa, percebe e faz é profundamente influenciado pelo meio social, todavia, a cultura não apenas influencia o indivíduo, como também pode ser transformada por ele.

Ao refletir sobre a existência de uma cultura escolar ligada ao conjunto de valores, crenças, normas, práticas, rituais e tradições que caracterizam a vida cotidiana de uma escola, Libâneo (2004), chama a atenção para o fato de que essa cultura pode ser modificada pelas pessoas, pode ser discutida, avaliada, planejada, para que responda mais de perto aos interesses da comunidade escolar, com vistas à transformação social. Para o autor essa cultura, engloba tanto os aspectos formais quanto os informais do ambiente educacional, influenciando a forma como alunos,

professores, gestores e outros membros da comunidade escolar se comportam e interagem. Ela é construída ao longo do tempo e é influenciada por fatores internos, como a história da escola, e externos, como políticas educacionais e contextos sociais e culturais mais amplos.

Nesse sentido, uma educação como consciência de si, voltada para a autoconscientização, com base na apropriação da cultura como expressão da experiência humana, deveria ser a máxima da gestão democrática. Contudo “assim como o desenvolvimento científico não conduz necessariamente à emancipação, por encontrar-se vinculado a uma determinada formação social, também acontece com o desenvolvimento no plano educacional” (Adorno, 1995, p. 15).

Depreende-se das leituras de Adorno (1995) que a educação não é necessariamente um fator de emancipação, pois no contexto em que a educação se apresenta como passaporte para um mundo “moderno”, tecnológico e virtual conforme os ideais de humanização que se anunciam, como justificar os altos índices de jovens fora da escola, por exemplo, quando a partir de um ponto de vista da política educacional todos poderiam estar na escola, porque a lei garante acesso e permanência? Ou, o inverso: como pode uma educação que garante acesso e permanência apresentar tanta desigualdade no que diz respeito ao acesso ao conhecimento científico? Eis a questão, por que no contexto em que se propala a gestão democrática na educação, as questões sociais permanecem se sobrepondo às educacionais, expressando a falsidade de sua própria condição?

Talvez a resposta para essas questões reside no fato de que

[...] assim como existe a obrigação individual à adaptação, pretende-se que haja também, obrigatoriamente, uma adaptação das formas de vida coletiva, tanto mais quando se aguarda de uma tal adaptação um balizamento do Estado como megaempresa na aguerrida competição de todos (Adorno, 1995, p. 44).

Considerando que a gestão democrática busca atender às demandas da política educacional, a qual reflete os interesses do Estado, torna-se pertinente examinar o desenvolvimento histórico desse princípio na educação brasileira, buscando entender por que, no contexto em que mais se discute democracia, a escola tende a ser antidemocrática.

3 HISTÓRICO DA GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR NO BRASIL

A reivindicação por gestão democrática da educação remonta a década de 1990 no Brasil, como estratégia para garantir uma educação de qualidade social para todos. O princípio da gestão democrática pressupõe construir democracia no interior da escola, baseando-se no que está determinado em lei: garantir a educação como direito de todos, o acesso e a permanência na escola.

Ao voltarmos a atenção para os documentos orientadores da política educacional brasileira, encontramos na Constituição Federal de 1988, em específico no artigo 206, inciso VI, da ênfase no termo gestão democrática, que se tornou um dos princípios da “administração” da escola pública, como resultado das lutas da sociedade civil organizada, na busca pela melhoria da qualidade da educação. O artigo 206 da CF de 1988 estabelece que “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios”: VI “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, 1988).

Em 1996 esse princípio foi ratificado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB a Lei nº 9.394/96 que assegura a gestão democrática e seu funcionamento dentro das escolas. O art. 3º estabelece que “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios”: VIII gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal, a qual aponta o princípio da gestão democrática na esfera da educação pública. O Art 14º da LDB, define as normas de organização do ensino público na educação básica, bem como defende a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar (Brasil, 1996).

Além da Constituição Federal (CF) de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) 9.394 de 1996, temos o Plano Nacional de Educação (PNE) de 2014, em específico a meta 19, que aborda a gestão democrática nas escolas, visando garantir até 2024, a implementação de políticas de gestão democrática na educação, de modo a promover a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar (Brasil, 1988, 1996, 2014). Isso inclui a criação e a consolidação dos conselhos escolares e a ampliação da autonomia das instituições de ensino. Em um de seus indicadores o 19A “Percentual de escolas públicas que selecionam diretores por meio de processo seletivo qualificado e eleição com

participação da comunidade escolar”, tem como meta 100% das seleções de diretores por meio de eleições e critérios técnicos de mérito e desempenho.

Como se observa, o emprego do termo gestão é recente na legislação educacional brasileira, está ligado às mudanças na forma de organização do trabalho e decorre da substituição do termo “administração” pelo termo “gestão”. O termo “administração” tem um significado mais restrito, está ligado à ideia de gerir um bem, aos interesses daquele que o possui, à racionalidade. Em síntese, a expressão gestão está ligada à

[...] transmissão do conhecimento (ação da escola) um serviço público, o princípio associa este serviço à democracia. [...] Lembrando-se que o termo “gestão” vem de gestio, que por sua vez, vem de gerere (trazer em si, produzir), fica mais claro que a gestão não é só ato de administrar um bem fora-de-si (alheio) mas é algo que traz em si, porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia. Só que aqui é a gestão de um serviço público, o que (re)duplica o seu caráter público (re/pública) (Cury, 2007, p. 201).

Segundo o autor, a gestão pressupõe um processo democrático na educação. Portanto, importa, assinalar, conforme Carvalho (2016, p. 90) que:

[...] mais do que discutir a “melhor” designação para as ações, o que está em causa é que, no campo educacional, predomina a substituição de administração por gestão, termo que vem acompanhado de uma nova concepção, na qual o comando autoritário/centralizado/técnico e burocrático é substituído pelo poder compartilhado/descentralizado. Está em causa também que essa nova utilização faz parte de um processo de mudanças vivenciadas pela sociedade a partir dos anos 90, que demandam novos desafios para a administração em geral e educacional, em particular.

Nesse sentido, ao trazer para o debate as diferentes concepções de gestão: gestão democrática, gestão educacional e gestão escolar, Vieira (2007) amplia as possibilidades de reflexão. Para Vieira (2007), a gestão democrática pressupõe a construção de uma cultura democrática na educação, com vistas a garantir uma educação mais justa, equitativa e democrática, ou seja, a promoção de uma cultura organizacional que favoreça a melhoria contínua da qualidade educacional.

Dito de outro modo

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, por injunção da nossa Constituição (art. 37) (BRASIL, 1988): transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para um 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 enquanto sociedade democrática (Cury, 2007, p. 494).

Nas palavras de Cury (2007, p. 493) “[...] a gestão democrática é, antes de tudo, uma abertura ao diálogo e à busca de caminhos mais consequentes com a democratização da escola brasileira em razão de seus fins maiores postos no artigo 205 da Constituição Federal”. Para o autor, a gestão democrática envolve o diálogo como forma de interação entre as pessoas e solução dos conflitos, a participação, o trabalho coletivo, a autonomia visando a efetivação do que preceitua o art. 205 da CF “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1988).

Dessa definição, seguem-se outros princípios visando à efetivação do direito à educação, como o de *gestão educacional*, a qual refere-se a um amplo espectro de iniciativas desenvolvidas pelas diferentes instâncias de governo, seja em termos de responsabilidades compartilhadas na oferta de ensino, ou de outras ações que desenvolvem em suas áreas específicas de atuação. No Brasil, a *gestão educacional* é tarefa compartilhada entre a União, os Estados, o Distrito Federal (DF) e os Municípios, sendo organizada sob a forma de regime de colaboração com os documentos oficiais. Ela abrange a tomada de decisões estratégicas, o planejamento de ações, a avaliação de resultados, não apenas para garantir a qualidade do ensino, mas também promover a cidadania, a autonomia, o respeito às diferenças, dentre outras demandas sociais (Vieira, 2007)

Assim, o sentido de gestão educacional é mais amplo, situa-se no âmbito dos sistemas educacionais, na esfera macro, ou seja, no espaço das ações dos governos nas suas diferentes esferas (federal, municipal, estadual). A gestão escolar, situando-se na esfera micro, diz respeito às incumbências dos estabelecimentos de ensino e, de modo específico, envolve as tarefas cotidianas da escola (Vieira, 2007).

Da perspectiva de Vieira (2007) a *gestão escolar* situa-se no plano da escola e diz respeito a tarefas que estão sob sua esfera de abrangência, como a implementação do Projeto Político Pedagógico e a administração dos recursos da escola. Está ligada à esfera micro – à escola, cabendo a ela articular-se com as

famílias e a comunidade, de modo a possibilitar a integração entre eles. Em síntese, a gestão escolar constitui um modelo que visa fortalecer a participação e o engajamento de todos os envolvidos no processo educativo, onde diferentes atores, como professores, alunos, pais, funcionários e gestores, tenham voz e participação ativa nas questões relacionadas à educação.

Nessa perspectiva, a gestão escolar, amparada no princípio da gestão democrática desempenha um papel crucial na promoção de uma educação de qualidade, inclusiva e participativa (Vieira, 2007). Essa ideia nos remete à função social da escola, que segundo Saviani (2013) é a de propiciar a aquisição dos instrumentos que possibilitam o acesso ao saber elaborado (ciência), bem como o próprio acesso aos rudimentos desse saber.

Todavia, Vieira (2007) argumenta que para que haja o comprimento dessa função social da escola é de suma importância a gestão escolar, pois é ela a responsável por organizar e coordenar as atividades educacionais, administrativas e pedagógicas, assegurando que a escola funcione de forma eficiente e eficaz. A gestão deve estar voltada para a aprendizagem e para a promoção do desenvolvimento de todos. Ao tratar de questões teóricas sobre a administração escolar, Paro (1986), enfatiza que esta deve estimular a participação dos pais, dos alunos, da comunidade escolar e dos Conselhos escolares, para que haja um sistema de ensino democrático e produtor do conhecimento.

Tais ideias nos instigam a avançar na reflexão retomando nossa questão inicial: será que as orientações atuais têm contribuído para efetivar o princípio da gestão democrática ou para descaracterizá-lo e impedir a igualdade no acesso ao conhecimento na escola?

4 ASPECTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO MUNICÍPIO DE MARINGÁ

A educação em Maringá (PR) avançou em direção à implementação da gestão democrática com a promulgação da Lei Complementar nº 1.096/2017, que sob a justificativa de criar um ambiente escolar e melhorar a qualidade do ensino, define as orientações para a eleição de diretores nas escolas, como condição para garantir uma gestão democrática mais participativa e transparente (Maringá, 2017).

Em seu art. 2º a lei municipal define os responsáveis pela realização da gestão democrática:

I - Secretaria Municipal de Educação;
 II - Conselho Escolar e Associação de Pais, Mestres e Funcionários - APMF;
 III - Conselho Municipal de Educação;
 IV - Conselhos Municipais de Fiscalização e Controle Social dos recursos vinculados a fundos e programas do Governo Federal e de programas do Governo Estadual (FUNDEB) (Maringá, 2017, p. 1).

Esta orientação está em consonância com o movimento de efetivação da meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), que sinaliza para a necessidade de:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) 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 para tanto (Brasil, 2014).

Sobre a meta merece destaque as estratégias que devem ser viabilizadas para o provimento dos diretores e diretoras das escolas, em todo território nacional.

Estratégias:

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;
 [...]

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 (Brasil, 2014).

O Plano Municipal de Educação (PME), buscando a efetivação das metas do PNE, estabelece a meta 19 e define as seguintes estratégias:

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 formação, bem como a participação da comunidade escolar.
 [...] 19.7) Desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, visando a garantia na qualidade do ensino (Maringá, 2015, p. 31-32).

Observa-se que um dos pontos centrais da gestão democrática é a eleição dos diretores das escolas. A Lei nº 1.096/2017 destaca a eleição de diretor como condição para a efetivação da gestão democrática. A lei estabelece também que a

eleição de diretores no município, deve ocorrer em Dezembro e ser supervisionada por comissões eleitorais formadas por representantes da comunidade escolar e municipal. Os candidatos que concorrerem ao cargo de diretor, devem participar de cursos de qualificação/programas de formação de diretores e gestores escolares oferecidos pela Secretaria Municipal de Educação (Maringá, 2017). Conforme seu art. 6º:

A Secretaria Municipal de Educação, visando ao pleno atendimento desta Lei, promoverá cursos de qualificação para o exercício do cargo de Diretor(a) de unidade escolar, para a atuação no Conselho Escolar e no Conselho Municipal de Educação (Maringá, 2017, p. 4).

De acordo com a problemática contemplada no presente artigo, a efetivação da gestão democrática no município de Maringá vincula-se à viabilização das condições necessárias para o provimento de diretores e diretoras, uma questão polêmica, que se revela desafiadora, à medida que reduz a efetivação da gestão democrática da educação ao movimento de escolha de diretores estabelecendo critérios técnicos para a participação no pleito eleitoral (Maringá, 2017).

Sobre essa questão, o art. 13 da Lei Complementar nº 1.096/2017, seguindo as orientações oficiais, define as condições para se candidatar ao cargo: ser ocupante do cargo efetivo de Professor, de Orientador Educacional, de Supervisor Escolar ou de Educador Infantil e possuir:

- I - licenciatura plena em Pedagogia ou formação em outra licenciatura plena com especialização (lato sensu) em Gestão Escolar, com certificado em conformidade com as normativas do Ministério da Educação - MEC;
- II - ter concluído o estágio probatório e, no caso do professor com mais de um padrão, concluído o estágio probatório em, pelo menos, um dos padrões;
- III - não ter sido condenado em ação penal por sentença irrecorrível nos últimos 3 (três) anos, comprovado através de certidão criminal emitida pelo Cartório Distribuidor;
- IV - não ter sofrido pena de suspensão ou destituição de cargo em comissão e de função gratificada nos últimos 3 (três) anos, ou pena de advertência nos últimos 2 (dois) anos, comprovado por meio de declaração emitida pelo Departamento de Gestão de Pessoas da Administração Municipal;
- V - apresentar proposta de Plano de Ação compatível com a Gestão Democrática da Escola Pública e atendendo às políticas educacionais da Secretaria Municipal de Educação, o qual será mantido em arquivo na Secretaria de Educação e não terá caráter eliminatório (Maringá, 2017, p. 7).

Destaca-se que, caso não haja candidato inscrito(s), o(a) Diretor(a) será nomeado(a) por ato do Executivo Municipal, respeitados os requisitos formais de elegibilidade, até nova eleição (Maringá, 2017).

Já no caso de vacância do cargo (condição ou estado do que não se encontra ocupado ou preenchido), convém esclarecer que ela poderá ocorrer por renúncia, aposentadoria, impedimento legal, falecimento ou destituição. O art. 33 da Lei 1.096/2017 define que, caso a vacância ocorra no primeiro ano de mandato, uma nova eleição será convocada. Se a vacância ocorrer no segundo ano, outro(a) servidor(a) será nomeado(a) interinamente pelo Executivo Municipal para completar o mandato. Entende-se que a seleção do diretor é o ato mais democrático dentro de uma escola, pois é o diretor/gestão escolar que leva em consideração os aspectos sociais, políticos e ideológicos primando pela construção de relações sociais mais humanas e justas, estimulando a valorização do trabalho coletivo e participativo. É ele que realiza a articulação com os demais sujeitos da escola para elaborar ações efetivas garantindo que os objetivos da escola sejam alcançados (Maringá, 2017).

Dessa reflexão, decorre um questionamento: como fica a gestão democrática quando o poder executivo municipal nomeia quem será o gestor da instituição? Dessa problemática, surge outra questão igualmente importante: por que nenhum servidor se dispõe a se candidatar? Será que a gestão dentro da escola está, de fato, se concretizando?

Caso haja empate, o diretor escolhido será aquele que tiver maior titulação, tal como licenciatura plena, especialização, mestrado e doutorado, com preferência para os títulos obtidos na área da pedagogia. A nomeação do diretor(a) será realizada por ato Executivo Municipal, para o exercício da função de Diretor(a) de cada unidade escolar por um período de 2 (dois) anos, podendo ser reeleito(a) por mais um período de igual duração (Maringá, 2017).

O diretor (a) será o responsável por coordenar a elaboração e acompanhar a implementação do Projeto Político Pedagógico, o qual deverá ser elaborado coletivamente e aprovado pelo Conselho Escolar. No art. 4 da Lei Complementar 1.096/2017 institui as atribuições do diretor, dentre as quais destacam-se:

[...]

III - coordenar a elaboração e acompanhar a implementação do Projeto Político Pedagógico das unidades escolares, construído coletivamente e aprovado pelo Conselho Escolar;

- IV - participar de programas de formação de diretores e gestores definidos pela Secretaria de Educação;
- V - coordenar e incentivar a qualificação permanente dos profissionais da educação da unidade escolar sob sua direção;
- VI - implementar a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino, em observância às Diretrizes Curriculares Nacionais e às diretrizes curriculares aprovadas pela rede municipal de ensino;
- VII - coordenar a elaboração do Plano de Ação do estabelecimento de ensino e submetê-lo à aprovação do Conselho Escolar;
- VIII - convocar e presidir as reuniões do Conselho Escolar, dando encaminhamento às decisões tomadas coletivamente;
- [..]
- XI - coordenar a construção coletiva do Regimento Escolar, em consonância com a legislação em vigor, submetendo-o à apreciação do Conselho Escolar e, após, encaminhá-lo à Secretaria de Educação e ao Núcleo Regional de Educação para a devida aprovação;
- XVI - acompanhar, junto à equipe pedagógica, o trabalho docente, nos diferentes horários de trabalho, o cumprimento das reposições de dias letivos, carga horária e de conteúdo aos discentes;
- XVIII - promover grupos de trabalho e estudos ou comissões encarregadas de estudar e propor alternativas para atender aos problemas de natureza pedagógico-administrativa no âmbito escolar;
- XXII - articular processos de integração da escola com a comunidade, em consonância com as normativas existentes na Secretaria Municipal de Educação;
- XXIV - participar com a equipe pedagógica da análise e definição de projetos a serem inseridos no Projeto Político Pedagógico da unidade escolar, junto à comunidade escolar, e em consonância com a Secretaria Municipal de Educação;
- XXXIII - executar todas as demais funções e atribuições pertinentes ao Diretor(a) de Escola; [...](Maringá, 2017, p. 2-4).

Tais orientações apontam para a necessidade de se rever o papel do diretor(a) dentro da instituição escolar. Libâneo (2004), afirma que o diretor deve garantir práticas educativas de qualidade, buscando construir uma identidade escolar, baseada na cooperação, estar sempre aberto ao diálogo de modo a proporcionar um ambiente interativo e dinâmico. Ele é responsável por gerenciar e coordenar a participação de todos os segmentos envolvidos na comunidade escolar, no planejamento e ações desenvolvidas, dialogando, mediando e incentivando o grupo. E ainda, é papel do diretor tornar a escola um ambiente propício de ensino e aprendizagem, conhecer e compreender a dinâmica desses processos, que embora tenham suas especificidades, devem acontecer de maneira articulada e simultânea, pois são complementares.

Constata-se, que as orientações são de caráter técnico, estão voltadas para o controle e não, necessariamente, para a construção de um ambiente favorável para o acesso ao conhecimento. Embora a eleição de diretores esteja regulamentada desde 2017, os critérios técnicos de mérito e desempenho, alinharam-se às

exigências do mercado. A eleição de diretores é necessária para a garantia da legitimidade e representatividade na gestão da escola para que a escola cumpra com sua função social e política, em favor das demandas da sociedade. Os diretores, treinados como gestores de empresas, passam a ser considerados competentes na proporção do que controlam e alcançam metas estabelecidas pelas avaliações em larga escala, e não porque coordenam um projeto pedagógico democrático e de qualidade, evidenciando, tal como afirma Marcuse (1999, p. 80) que “ao manipular a máquina, o homem aprende que a obediência às instruções é o único meio de se obter resultados desejados”.

Isso remete à lógica do neoliberalismo, a visão do que seja autonomia e gestão democrática, à exemplo, apresenta-se distorcida, pois como “Ser bem sucedido é o mesmo que adaptar-se ao aparato. Não há lugar para a autonomia” (Marcuse, 1999, p. 80). Nesse sentido, a inversão do que seja autonomia e gestão democrática vai sendo estabelecida e reforçada à medida que se cria cursos de treinamento e programas do tipo: parceiros da escola. Nesse processo a participação dos pais torna-se apenas formal, apesar de bastante propalada, pais, estudantes, professores e funcionários não participam dos processos de tomada de decisão na escola. Quando muito, prevalece na escola, uma ideia de participação concedida e não como expressão do exercício de um direito.

Ao se proceder uma análise crítica do panorama de aplicação da gestão democrática percebe-se contradições. Como reflexo das contradições está a inversão do que seja participação, pois não raro vê-se confundida com “voluntariado” na escola e até mesmo com “privatização”, ideias que vão descaracterizando e até mesmo ferindo de morte o princípio da democratização, sobretudo do acesso ao conhecimento, ou seja, a igualdade na apropriação do saber enquanto “domínio da cultura”, tal como afirma Saviani (2013).

Embora propalada, a participação da comunidade na gestão escolar – pais, estudantes, funcionários e professores – ainda enfrenta uma série de dificuldades. Essa forma de participação baseia-se na concepção de democracia liberal que restringe a participação popular ao momento do voto, privando-a de mecanismos de controle sobre a gestão, condição que nos leva a questionar se há gestão democrática na escola? Será que é possível desenvolver o trabalho na escola orientando-se a partir da democracia diante das condições objetivas, ou seja, das orientações e das relações sociais instituídas?

Severino (1998) enfatiza a importância da participação ativa dos alunos no processo educacional. Ele acredita que os alunos não devem ser apenas receptores passivos do conhecimento, mas sujeitos ativos. Contudo no sistema onde estamos inseridos há uma relação de poder/política.

Sobretudo, por relações de hierarquização, envolvendo, pois, o elemento específico a interferir no social humano, o poder, que torna política a sociedade. O saber aparece, portanto, como instrumento para o fazer técnico produtivo, como mediação do poder e como ferramenta da própria criação dos símbolos, voltando-se sobre si mesmo, ou seja, é sempre um processo de internacionalização (Severino, 1998, p. 14).

Vale lembrar que para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) os princípios da gestão democrático-participativa são: a autonomia da escola e da comunidade firmada pela presença do projeto pedagógico, envolvimento da comunidade no processo educativo, o planejamento das atividades, a formação continuada que vise o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da escola.

A LDB, estabelecida pela Lei nº 9.394 de 1996, é clara em seu Art. 14 ao afirmar que “a gestão democrática do ensino público é assegurada pela participação de professores, de alunos e de seus pais ou responsáveis, nas decisões relativas à escola” (Brasil, 1996). Destaca a importância da participação ativa desses grupos no processo decisório, enfatizando que a gestão democrática não se limita apenas à administração da escola, mas envolve também a inclusão dos diferentes atores educacionais nas decisões que impactam diretamente o ambiente escolar, em favor do acesso à cultura, ao saber científico – condição para a conscientização, caminho para a autonomia e emancipação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a Lei Complementar nº 1.096/2017 no âmbito da rede Municipal de Ensino de Maringá/PR, na sua correlação com os documentos oficiais: a Constituição Federal de 1988, o Plano Nacional de Educação (2014-2024), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 e o Plano Municipal de Educação (PME), constatamos que, as políticas educacionais que instituem a gestão democrática no Brasil é essencial, mas o conteúdo ético do princípio da gestão democrática encontra-se ameaçado, uma vez pautado na racionalidade produtivista “[...] vaga à

mercê das marés econômicas” (Adorno, 1995, p. 15). Sua concretização resume-se a aplicação de conhecimentos técnicos.

No Município a eleição de diretores foi regulamentada em 2017 a partir da Lei Complementar nº 1.096/2017, que institui a Gestão Democrática da Educação no âmbito da rede municipal de ensino de Maringá e a consulta pública à comunidade escolar, através do processo de eleição, associada a critérios técnicos, para a nomeação de diretor(a) das Escolas Municipais do Ensino Fundamental I e dos Centros Municipais de Educação Infantil, e dá outras providências.

Ao refletirmos sobre a lei percebemos algumas contradições em relação a eleição de diretores, como por exemplo, se caso não houver candidato o diretor será nomeado por ato Executivo Municipal, onde entraria a autonomia da escola nesse caso. Outro ponto de contradição é que o cidadão da cidade maringaense não tem acesso a efetivação das metas do PME, onde entraria a garantia de consulta pública à comunidade escolar que na própria lei diz.

Libâneo (2004) adverte que a gestão democrática não é alcançada por alguns fatores como: a concentração de poder e decisões centralizadas; a influência das desigualdades sociais que comprometem as condições necessárias para a efetivação da gestão democrática, como infraestrutura e recursos financeiros adequados; Para ele a gestão democrática exige mudanças não apenas nas práticas escolares, mas também transformações sociais mais amplas que promovam a igualdade, justiça social e um maior compromisso político.

Segundo Paro (1996), a eleição para o cargo de diretor muitas vezes é vista como sinônimo de democratização escolar. No entanto, essa medida, isoladamente, não assegura a efetiva democratização da escola, já que o aspecto mais relevante não é apenas a forma de escolha, mas também a maneira como a função será desempenhada.

Paro (1996) complementa dizendo que muitos gestores não estão preparados para lidar com a complexidade da gestão democrática, isso acaba resultando na resistência ou em uma implementação superficial. Ainda para Paro (2010) é preciso propor e levar avante uma verdadeira reformulação do atual padrão de escola, que esteja de acordo com uma concepção de mundo e de educação comprometida com a democracia e a formação integral do ser humano-histórico.

É necessário que tenham em mente que é na escola que promovemos a cidadania, a autonomia, o respeito às diferenças, a criticidade e a construção de

uma cultura democrática. Só conseguimos efetivar isso com uma boa gestão democrática, estimulando a participação dos pais, alunos, comunidade escolar e dos conselhos escolares, havendo assim um sistema de ensino democrático e produtor do conhecimento.

As políticas públicas têm oscilado entre avanços e retrocessos no que diz respeito à implementação da gestão democrática. A falta de participação, políticas voltadas exclusivamente para avaliações externas em larga escala, cortes e restrição de recursos e elaboração de currículos, cada vez mais prescritivos, estão enfraquecendo as práticas democráticas dentro da escola.

REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor. **Emancipação e educação**. Tradução de Wolfgang Leo Maar. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

APPLE, Michael W.; BEANE, James. **Escolas democráticas**. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Cortez, 1997.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BENJAMIN, Walter. **Magia e técnica, arte e política**: ensaios sobre literatura e história da cultura. São Paulo: Brasiliense, 1987.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 4 jan. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 27833, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 5 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 26 jun. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 5 jan. 2024.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves. Política e gestão da educação: explorando o significado dos termos. **Série-Estudos**, Campo Grande, v. 2, n. 41, p. 77-96, jan./abr. 2016.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAE**, Brasília, DF, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa**: o neoliberalismo em ataque ao ensino público. São Paulo: Boitempo Editorial, 2019.

LIBÂNEO, Jose Carlos. **Organização e gestão escolar**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Heccus, 2004.

LIBÂNEO, Jose Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MARCUSE, Herbert. **Tecnologia, guerra e facismo**. São Paulo: Ed. Unesp, 1999.

MARINGÁ. Câmara Municipal de Maringá. **Lei nº 10.024/2015**. Aprova o Plano Municipal de Educação – PME e dá outras providências. Maringá: Prefeitura Municipal de Maringá, 2015. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/pr/m/maringa/lei-ordinaria/2015/1003/10024/lei-ordinaria-n-10024-2015-aprova-o-plano-municipal-de-educacao-pme-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 3 jan. 2025.

MARINGÁ. **Lei Complementar nº 1.096, de 22 de dezembro de 2017**. Institui a Gestão Democrática da Educação no âmbito da rede municipal de ensino de Maringá e a consulta pública à comunidade escolar, através do processo de eleição, associada a critérios técnicos, para a nomeação de diretor(a) das Escolas Municipais do Ensino Fundamental I e dos Centros Municipais de Educação Infantil, e dá outras providências. Maringá: Prefeitura Municipal de Maringá, 2017. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/pr/m/maringa/lei-complementar/2017/110/1096/lei-complementar-n-1096-2017-institui-a-gestao-democratica-da-educacao-no-ambito-da-rede-municipal-de-ensino-de-maringa-e-a-consulta-publica-a-comunidade-escolar-atraves-do-processo-de-eleicao-associada-a-criterios-tecnicos-para-a-nomeacao-de-diretor-a-das-escolas-municipais-do-ensino-fundamental-i-e-dos-centros-municipais-de-educacao-infantil-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 4 jan. 2025.

PARANÁ. **Lei nº 22.006, de 4 de junho de 2024**. Institui o Programa Parceiro da Escola. Curitiba: SEED, 2014. Disponível em: https://www.aen.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2024-06/pl345.2024lei22.006.pdf. Acesso em: 8 jan. 2025.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1986.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papirus, 1996.

PARO, Vitor Henrique. A prática do diretor de escola: uma análise da intersecção entre educação, política e administração. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia**. São Paulo: Autores Associados, 1983.

SAVIANI, Demerval. **Pedagogia histórico-crítica**: primeiras aproximações. 12. ed. rev. Campinas: Autores Associados, 2013.

SEVERINO, Antonio Joaquim. Produção de conhecimento, ensino/aprendizagem e educação. **Interface – Comunicação, Saúde e Educação**, Botucatu, v. 2, n. 3, p. 13-16, 1998.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **RBPAE**, Brasília, DF, v. 23, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2007.