



A PRESENÇA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA DO MUNICÍPIO DE BOM CONSELHO - PE

Maely Carlos da Silva Curvelo¹; Anderson Fernandes de Alencar²; Fernanda Maria de Melo Silva³.

Universidade Federal Rural de Pernambuco- UAG; maelycurvelo@hotmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco- UAG; anderson.alencar@ufrpe.br

Universidade Federal Rural de Pernambuco- UAG; fernandinhamelo2014@hotmail.com

Resumo: A gestão democrática na escola pública como uma forma de organização é prerrogativa prevista na Constituição Federal 1988 e reafirmada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n° 9394/1996. Esta prática de gestão implicará em espaços de efetivação da participação dos segmentos da comunidade escolar, a fim de promover a democracia no contexto educacional. Partindo destes pressupostos, elencamos os seguintes objetivos: investigar as concepções da gestora, professores e demais funcionários a respeito da gestão democrática; identificar as instâncias colegiadas existentes na escola e conhecer as práticas de materializações das instâncias colegiadas no contexto escolar, a fim de conhecer a atual organização da escola no que se refere às exigências e orientações das políticas públicas educacionais vigentes. A escola, campo de pesquisa, corresponde a uma escola do campo da rede pública de ensino do município de Bom Conselho-PE que atende a 71 alunos distribuídos entre Educação Infantil e anos iniciais do Ensino Fundamental. A fim de conseguirmos realizar nosso estudo, adotamos a observação participante, tipo de pesquisa capaz de possibilitar o que almejamos. Os resultados alcançados nos mostram que nem sempre as instâncias colegiadas atuam como espaços de democracia, percebemos a necessidade de mecanismos que possam auxiliar a compreensão e efetivação da participação dos segmentos escolares por meio das instâncias colegiadas, visto que não basta apenas criar esses ambientes, mas também oferecer condições para que tenham o caráter de inclusão, pautados na implementação da gestão democrática como um direito e prática possível.

Palavras-chave: Gestão democrática, Instâncias colegiadas, Educação.

1 Introdução

A gestão democrática da educação têm sido objeto de normativas de diversas instâncias, a exemplo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – n° 9394/96), das leis do Conselho Escolar, do Plano Nacional de Educação, de eventos e publicações da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), entre outras. O debate sobre a prática da democracia nas instituições educativas vem conquistando cada vez mais espaços nas diferentes esferas da sociedade brasileira, um marco desde o fim da década de 80, momento em que o país iniciara sua redemocratização com a promulgação da Constituição Federal de 1988. Foi nesse período que a gestão democrática ganha o caráter legislativo com o espaço na Constituição Federal de 1988 e reforçada na LDB n° 9394/96 que determina no art. 3° os princípios para o ensino,



explicitando, no inciso VII, a gestão democrática na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino (BRASIL, 1996).

As conquistas no campo da gestão democrática da educação, fruto das lutas de professores(as), militantes de movimentos sociais, e sociedade civil em geral, tem passado da institucionalização desta prática para a garantia de sua manutenção e efetivação nas instituições educativas. Nessa direção, o fortalecimento das instâncias colegiadas são importantes para a materialização desta perspectiva nos ambientes escolares, configuração essa exigida pelas políticas públicas educacionais, mediante a participação da comunidade escolar (professores, gestor, coordenador pedagógico, administrativos escolares, agentes de disciplina, auxiliares em serviços gerais, pais, representantes da comunidade local, etc.) nas tomadas de decisão que dizem respeito ao universo escolar.

A pesquisa relatada neste trabalho partiu da inquietação sobre a maneira como a gestão democrática se materializa no contexto escolar através das instâncias colegiadas em uma escola do campo da rede pública de ensino do município de Bom Conselho (PE). Tivemos como objetivos: investigar as concepções da gestora, professores e demais funcionários a respeito da gestão democrática; identificar as instâncias colegiadas existentes na escola e conhecer as práticas dos órgãos colegiados no contexto escolar, a fim de perceber a atual organização da escola no que se refere às exigências e orientações das políticas públicas educacionais vigentes.

Espera-se que o referido estudo possa elucidar práticas que permeiam as realidades de algumas escolas públicas brasileiras, bem como, contribuir com a formação dos futuros professores e dos que já atuam no cargo de gestor escolar.

2 Gestão Democrática da Educação: algumas considerações

A administração, como ciência, surgiu no século XX com o intuito de imprimir mais eficiência e eficácia aos processos de organização, direção, controle das organizações, visando assim aumentar sua produtividade, e quando cabia, o lucro dos donos dos meios de produção. Nos primórdios da constituição científica da Administração, Taylor e Ford desenvolveram princípios e práticas organizativas, pautadas na divisão do trabalho e de atividades por cada trabalhador, que ficou conhecida como modelo de produção taylorista-fordista (CHIAVENATO, 2005). Tais princípios e práticas também foram adotadas pelas escolas em seu modelo organizacional, resultando na divisão de cargos e tarefas dos profissionais, obedecendo a lógica da hierarquia: uns mandam e outros obedecem.



No Brasil, as instituições também aderiram ao modelo de produção taylorista-fordista, contudo, após reviravoltas ocorridas durante o governo de FHC, como a aprovação da nova Constituição Federal, contendo um capítulo específico para tratar da educação nacional (Capítulo II- Da Educação, da Cultura e do Desporto) a gestão estatal passou por reestruturações, uma delas foi a reforma educacional ocorrida em 1990 (VIRIATO, 2004). Dessa forma, as políticas públicas educacionais cada vez mais estabeleciam a descentralização da educação e a gestão democrática como princípio da educação pública, com a finalidade de promover a participação tanto dos funcionários da escola quanto da sociedade nas tomadas de decisões escolares (DRABACH e MOUSQUER, 2009).

Discutir gestão democrática significa reconhecer o papel da cidadania no processo que implica na participação ativa dos sujeitos nas questões inerentes à organização da escola, sob a perspectiva do uso do vocábulo na Roma Antiga onde a palavra era utilizada para indicar os direitos que determinado indivíduo possuía e/ou exercera (SOUZA, 1994). Nesse sentido, corroboramos com Dalmo Dallari:

A cidadania expressa um conjunto de direitos que dá à pessoa a possibilidade de participar da vida e do governo de seu povo. Quem não tem cidadania está marginalizado ou excluído da vida social e da tomada de decisões, ficando em uma posição de inferioridade dentro do próprio grupo social. (DALLARI, 1998, p. 14 apud LIMA e AGUIR).

Conforme afirma Dallari, aquele que não possui a cidadania encontra-se marginalizado. O conceito de cidadania abrange uma esfera bem maior, possuindo um caráter muito mais prático do que teórico. Percebemos, portanto, que a gestão democrática encontra-se estritamente associada à democracia e que ambas se inter-relacionam em prol do desenvolvimento da educação de qualidade, bem como destaca Saviani:

A relação entre educação e democracia se caracteriza pela dependência e influência recíprocas. A democracia depende da educação para seu fortalecimento e consolidação e a educação depende da democracia para seu pleno desenvolvimento, pois a educação não é outra coisa senão uma relação entre pessoas livres em graus diferentes de maturação humana. (SAVIANI, 1999, p. 54).

A partir de 1988, com a promulgação da Constituição Federal, a gestão democrática passa a ter um caráter legislativo, reforçada pela LDB, quando afirma no artigo 14:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na Educação Básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:



- I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;
- II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes.

Dito isso, evidencia-se que, sem a efetiva participação, não há exercício da cidadania / democracia, visto que ambas são indissociáveis. Nessa direção, apontamos as instâncias colegiadas da escola como espaços propícios para a concretização da democracia através da participação ativa dos sujeitos que as compõem. São elas: Conselho Escolar, Conselho de Classe, Associação de Pais, Mestres e Funcionários – APMF, o Grêmio Estudantil e a Unidade Executora (UEX).

À luz dos referenciais teóricos estudados e de vivências pessoais, percebe-se que um dos entraves para a participação nas referidas instâncias dentro da escola, se dá pela falsa ideia de que com essa organização o gestor educacional perderia seu lugar e passaria a ser substituído, quando na verdade, o que de fato ocorre é ganho coletivo nos processos decisórios por contar com mais pessoas, com seus diversos olhares e maneiras de pensar sobre como solucionar as questões para os desafios postos, conforme nos apontam PARO, CICESKI e ROMÃO:

Se queremos uma escola transformadora, temos que transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola (PARO, 2005, p. 10).

[...] redefinição de tempos e espaços escolares que sejam adequados à participação, condições legais de encaminhar e colocar em prática propostas inovadoras, respeito aos direitos elementares dos profissionais da área de ensino. É necessário ainda que conheçamos as experiências, já vividas, tomemos conhecimento de seus limites e avanços e, num processo contínuo de prática e reflexão, superemos suas falhas, aperfeiçoando seus aspectos positivos e criando novas propostas para os problemas que persistem (CICESKI e ROMÃO, 2004, p. 66).

Partindo destas reflexões, no tópico a seguir discutiremos o papel das instâncias colegiadas na escola, bem como suas especificidades.

3 Instâncias Colegiadas: espaços de efetivação da Gestão Democrática

As instâncias colegiadas são espaços coletivos de decisão destinados à participação ativa dos sujeitos que representam os segmentos escolares e sociais. De acordo com a LDB nº 9394/96, artigo 12, inciso 6º, cabe à escola “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de interação da sociedade com a escola” e complementa no artigo 14 os princípios para a gestão



democrática, com ênfase na participação coletiva no inciso 2º, “participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

É por meio dos órgãos colegiados que os segmentos da sociedade participam e ganham força participativa, ao mesmo tempo em que reforçam as lutas travadas no contexto em questão, em busca de melhorias da realidade escolar, como bem destaca Abranches:

Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas (ABRANCHES, 2003, p. 14).

Nesse sentido, não há a substituição do papel do gestor, mas sim um apoio às ações referentes à escola em que ambos os sujeitos participantes atuam juntos, sem que o caráter hierárquico os distancie da participação coletiva. Cada instância colegiada possui suas especificidades e atuam de maneira complementar dentro do ambiente escolar com o objetivo de promover a participação de todos os segmentos representados neles.

O conselho escolar é uma instância colegiada cujas especificidades são de planejamento, consulta, deliberação, fiscalização e avaliação, referentes às questões escolares, como, assuntos administrativos, pedagógicos e financeiros (VEIGA, 2007). É nesse órgão colegiado que acontecem as discussões, bem como, todos têm a oportunidade de expressar suas ideias e sugestões, evidenciando assim seus interesses em prol da escola. Dessa forma, a participação no conselho escolar deve acontecer de maneira autônoma, consciente e sem nenhuma forma de manipulação, ou seja, os segmentos neles representados necessitam se expressar sem constrangimentos as suas reivindicações, visto que possuem o caráter representativo participativo, lutando em prol da participação ativa do grupo ao qual faz parte (SANTOS et al, 2010).

O conselho de classe é um órgão colegiada com funções semelhantes às do conselho escolar, ao que se refere ao caráter consultivo e deliberativo, contudo, seu objetivo é a análise e avaliação da apropriação por parte dos alunos dos assuntos didático-pedagógicos, dos conteúdos curriculares estabelecidos no Projeto Político Pedagógico da escola, bem como análise das práticas pedagógicas em função da promoção da aprendizagem ao aluno. Cabe ao conselho de classe em regime deliberativo criar ou reelaborar estratégias a fim de diminuir o fracasso escolar (OLIVEIRA, MORAES e DOURADO, s/d, p. 12).

A Associação de Pais, Mestres e Funcionários – APMF tem a função de reforçar a participação da família, escola e comunidade nos âmbitos escolares. Através dessa participação os



pais, docentes e demais funcionários passam a compreender o contexto escolar, bem como desenvolvem o caráter crítico e reivindicativo.

A associação de pais, mestres e funcionários na gestão democrática tem um papel importante na efetivação da participação da comunidade nas decisões da escola, uma vez que é através dessa participação que os saberes populares e as práticas culturais da comunidade local são reconhecidos e valorizados (OLIVEIRA et al, s/d, p. 13).

Por fim, o grêmio estudantil é um coletivo formado por estudantes cujo foco é a participação nos assuntos escolares. Regulamentado pela Lei nº 7398/85, os alunos das instituições de ensino do antigo 1º e 2º graus têm direito à organização em Grêmios Estudantis cujo caráter representativo tem o propósito de reivindicar seus interesses educacionais, culturais, sociais e de lazer (BRASIL, 1985).

Diante das características apresentadas percebemos a importância das instâncias colegiadas como espaços de participação democrática dos segmentos escolares. Contudo, para além da constituição formal de espaços de participação, Paro (2005) nos alerta para a necessidade de que a vivência da democracia faça parte do cotidiano escolar e da própria docente, isto é, que esta prática não fique restrita aos encontros do Conselho Escolar, por exemplo.

A seguir, apresentaremos a metodologia da pesquisa bem como a discussão dos seus resultados.

4 Metodologia

Para orientar a investigação, apontamos a seguinte questão de pesquisa: “como ocorre o processo de organização e funcionamento das instâncias colegiadas no ambiente escolar na cidade de Bom Conselho (PE)?” Motivados pela inquietação sobre a maneira como a gestão democrática se materializa no contexto escolar através das instâncias colegiadas, observamos a rotina de uma escola do campo da rede pública de ensino do município de Bom Conselho (PE) durante dois dias, totalizando 09 horas de observação.

A escola, campo da pesquisa, era composta por uma turma de Educação Infantil e cinco turmas dos anos iniciais do Ensino Fundamental, estruturada da seguinte maneira: sala de Educação Infantil (24 alunos), turma do 1º e 2º ano – multisseriada (19 alunos), sala do 3º e 4º ano – multisseriada (12 alunos), sala do 5º ano (16 alunos); com o funcionamento de segunda a sexta, das



07:30 às 12:00, formada pelo corpo docente de 04 professoras (02 efetivas e 02 contratadas), 01 gestora, 01 professora readaptada e 03 auxiliares em serviços gerais.

Para a realização da pesquisa, optamos pela observação participante, com abordagem qualitativa, na qual utilizamos como instrumentos de coleta de dados a análise documental e questionário (GIL, 2008).

5 Resultados

Verificamos durante as observações que cotidianamente a gestora passava sua jornada de trabalho em sua sala junto a professora readaptada organizando as fichas de matrícula dos alunos e preenchendo as cadernetas escolares para entregar aos professores, visto que a Secretaria Municipal de Educação acabara de entregar as cadernetas às escolas. Na hora do lanche, todos se dirigiam a sala dos professores para lanche e conversar e em seguida retornavam a seus afazeres.

No segundo dia de observação, a gestora, na hora do lanche comunicou às professoras que devido à crise econômica a qual o país está enfrentando, os festejos juninos iriam ser comemorados de maneira simples. Algumas professoras opinaram que por era melhor que nem houvesse comemoração junina na escola, mas a gestora não concordou por destacar a festa como uma manifestação cultural da região. Esperávamos ouvir a data e horário para a reunião em que decidiríamos os detalhes para a realização do evento, mas não houve manifestação neste sentido.

O Projeto Político Pedagógico da Escola - PPP também foi analisado, mas não se encontrava atualizado, datado de 2012. O documento refere-se à gestão escola da seguinte maneira:

A gestão da Escola acontece de maneira democrática, conforme estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. O Conselho Escolar é o único órgão colegiado existente na referida, no qual todos participam de maneira democrática, por meio de suas representações: professores, pais e comunidade. (PPP, 2012, p 14).

De acordo com o PPP da Escola, o tipo de organização adotado pelo contexto escolar em estudo é a gestão democrática devido às exigências legais e se inter-relaciona com a comunidade escolar e local. Mediante este documento interno, faremos a análise das respostas obtidas nas entrevistas realizadas com a gestora, professoras e demais funcionários, por meio de questionários, sobre a concepção de gestão democrática e sua efetivação nas práticas escolares.

Responderam ao questionário as 04 professoras, sendo que uma delas é membro do Conselho Escolar, a professora readaptada também membro do Conselho, e as 03 auxiliares em



serviços gerais, totalizando 08 questionários respondidos. Infelizmente a gestora não pode responder ao questionário por estar passando por problemas pessoais, segundo a mesma..

5.1 Respostas obtidas nos questionários

Para a análise dos questionários, classificamos as respostas por grupos, aqui representados da seguinte maneira: Grupo 1: Funcionários (F); Grupo 2: Professoras (P) e Grupo 3: Conselho Escolar (CE).

Ao questionarmos sobre a concepção de gestão democrática, obtivemos por unanimidade de ambas as categorias de análise que a *Gestão democrática é quando todos expõem suas opiniões*. De acordo com as respostas obtidas percebemos que a gestão democrática é entendida apenas como o fato de expressar as opiniões, sem considerar a participação efetiva das pessoas que representam os segmentos escolares, o que com base em Oliveira, Moraes e Dourado, podemos afirmar que seria uma leitura superficial da gestão democrática:

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. Portanto, tendo mostrado as semelhanças e diferenças da organização do trabalho pedagógico em relação a outras instituições sociais, enfocamos os mecanismos pelos quais se pode construir e consolidar um projeto de gestão democrática na escola. (OLIVEIRA et al, s/d, p. 4).

Ao perguntarmos sobre as instâncias colegiadas existentes na escola, todos responderam que o único órgão colegiado existente na instituição era o *Conselho Escolar*.

A terceira pergunta era referente à participação nas instâncias colegiadas existentes na escola, nas quais diagnosticamos que apenas duas pessoas faziam parte, sendo que a gestora, presidente do Conselho não participou dessa etapa da pesquisa, e os outros membros não se encontram mais na comunidade, haviam se mudado. Os que participavam da instância colegiada afirmaram que houve eleição para os membros do conselho e que nas reuniões todos opinavam, mas que algumas vezes as decisões eram tomadas exclusivamente pela gestora.

Diante das respostas obtidas, percebemos a necessidade de maior descentralização do poder decisivo por parte da diretora, que ainda desenvolve práticas individuais de decisão. De acordo com Oliveira et al (s/d) é necessário superar os processos de centralização de decisão e promover que as decisões sejam frutos das discussões nas instâncias colegiadas.



A última pergunta dizia respeito à gestão democrática defendida no PPP da Escola e nas práticas cotidianas, concebidas pelos sujeitos participantes da pesquisa como uma verdade ou utopia. Obtivemos respostas muito semelhantes: *A gestão democrática é verdade porque todos participam e os problemas são resolvidos (F). É verdadeira, pois todos os problemas são resolvidos através da participação de todos (P). Às vezes é uma prática e às vezes utopia (CE).*

Dessa forma, podemos dizer que há na escola diferentes maneiras de pensar a gestão democrática e que estas implicam diretamente na aceitação da atual gestão, uma vez que a comunidade escolar desconhece as características desse tipo de organização escolar, conforme afirma Oliveira et al, (s/d):

A gestão democrática implica, portanto, a efetivação de novos processos de organização e gestão, baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação pode ser implementada e realizada de diferentes maneiras, em níveis distintos e em dinâmicas próprias no cotidiano escolar. (OLIVEIRA, MORAES e DOURADO, s/d, p. 11).

Ao final da análise das respostas obtidas no questionário em sua relação com o Projeto Político Pedagógico da Escola e com os referenciais teóricos utilizados, temos indícios da pequena efetivação da gestão democrática na escola investigada, ao mesmo tempo em que percebemos as práticas de organização desenvolvidas como tentativas em busca de projeto de participação eficaz, contudo, carecendo de uma formação específica para tal exercício, além de condições para que os sujeitos possam de fato atuar democraticamente.

6 Conclusão

Partindo dos dados coletados, concluímos que ainda é preciso avançar no que diz respeito à efetivação dos ambientes escolares como espaços de prática da democracia, nos quais a participação possa ser entendida não apenas como o simples ato de opinar, mas como a ação de respeito, valorização e reflexão das sugestões a fim de decidir o melhor encaminhamento, assim como de efetivá-lo.

Percebemos que nem sempre as instâncias colegiadas no contexto da escola alcançam de modo ideal, os sonhos de uma democracia plena, contudo são tentativas de aproximação de como deveria ser, resultado da falta de condições para que os segmentos da comunidade escolar de fato participem na organização da escola. Nesse sentido, os órgãos colegiados que deveriam atuar como mecanismos destas participações acabam por excluir ou não incluir essas participações.



Conforme a análise das respostas obtidas no questionário, no campo de estudo dessa pesquisa, diversas são as formas de conceber a gestão democrática, aspecto que influencia diretamente na sua efetivação nas práticas cotidianas desenvolvidas na escola.

Por fim, apontamos para a necessidade de mecanismos capazes de auxiliar no processo de concretização da gestão democrática, como cursos de formação continuada para os segmentos escolares a fim de reelaborar os entendimentos sobre a referida organização. A vista destas considerações, compreendemos que existem dificuldades em sua implementação, mas a comunidade escolar, compromissada com uma “outra educação possível”, certamente encontrará os caminhos mais efetivos para a sua realização, como direito e não como uma alternativa.

7 Referências

ABRANCHES, M. **Colegiado Escolar**: Espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003.

ANTUNES, R; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **In**: Revista Educação e Sociedade. Campinas, vol. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 24 maio 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB n° 9.394, de 20 de Dezembro de 1996.

BRASIL. **Lei n° 7.394, de 04 de novembro de 1985**. Brasília: DF, 1985.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2005.

CICESKI, A. A; ROMÃO, J. E. Conselhos de escola: coletivos instituintes da escola cidadã. **In**: GADOTTI, M; ROMÃO, J. E. (orgs.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2004.

DRABACH, N. P; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **In**: Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, p. 258-285, Jul/Dez 2009.

GIL. A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, R. A. B. C; AGUIAR, L. P. P. de. Cidadania: pressuposto para o desenvolvimento sustentável no Amazonas. **In**: Revista Eletrônica Aboré - Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo Manaus. Edição 03/2007. ISSN 1980-6930. Disponível em: <http://www.revistas.uea.edu.br/old/abore/artigos/artigos_3/Romanir%20Augusto%20Barbosa%20Correa%20Lima.pdf>. Acesso em: 26 maio 2016.



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

OLIVEIRA, J. F de. et al. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. **In.** Políticas e Gestão na Educação. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf>. Acesso em: 26 maio 2016.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª ed. São Paulo. Editora Ática, 2005.

SANTOS, C. R. et al. Conselho Escolar. **In.** Revista Espaço Acadêmico. V.1 N.1 Jan-Jun-semestral. 2010. ISSN: 2178-3829. Disponível em: <<http://serra.multivix.edu.br/wp-content/uploads/2013/03/revista1.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2016.

SOUZA, H. **Ética e cidadania**. São Paulo: Moderna, 1994.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico, Conselho Escolar e Conselho de Classe**: Instrumentos da organização do trabalho. 2007. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/176.pdf>. Acesso em: 24 maio 2016.

VIRIATO, E. O. Descentralização e desconcentração como estratégia para a redefinição do espaço público. **In.** LIMA, A. B. de. (org). Estado, políticas educacionais e gestão compartilhada. São Paulo: Xamã, 2000.