



A PARTICIPAÇÃO DOS ATORES DA ESCOLA NOS MECANISMOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA ANÁLISE EM UMA ESCOLA PÚBLICA NO SEMIÁRIDO NORTERIOGRANDENSE

Autor (1) Antonia Moraes Leite Costa; Co-autor (2) Lilian Soares Silva; Co-autor (1) Sandra Andrade.

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte-UERN. Email: patu@uern.br

RESUMO

Tomamos como objeto de análise dessa pesquisa a participação dos atores da escola nos mecanismos de gestão democrática em uma escola pública do semiárido norterio-grandense. Para efeitos de estudo consideramos a compreensão concernente à democratização da escola pública brasileira, desencadeada após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN), Lei nº 9394/96, que estabeleceu em um dos seus artigos a gestão democrática nas escolas públicas. Por esse motivo, pelo que determina a legislação vigente e pelas exigências no cenário educacional brasileiro, novos paradigmas surgem à função do Estado e, conseqüentemente no papel da educação e da escola. Assim, analisamos a participação da comunidade escolar nos mecanismos que sustentam a gestão democrática no âmbito escolar uma escola pública, os quais são: projeto político-pedagógico, conselho escolar, caixa escolar e eleições de diretores. Acerca desses mecanismos definimos nossas categorias de análises, fundamentados nos referenciais teórico-metodológico dos estudiosos da área entre eles; Gonh (2003); Lück (2000); Cabral Neto & Almeida (2000); Veiga (2002); Paro (2003); Freire (1996; 1997). Para o procedimento da coleta de dados utilizamos de uma entrevista com questões semidiretivas. Os resultados da pesquisa apontaram angústias e limitações da maioria dos sujeitos investigados, acerca da participação da comunidade escolar nos mecanismos de sustentação da gestão democrática. Nesse sentido, para alcançar os objetivos, é necessário que toda comunidade escolar e sociedade civil se envolvam e que as políticas públicas ampliem a consciência dos usuários da escola sobre as práticas de gestão administrativas e pedagógicas, consubstanciadas de expectativas sociais contemporâneas, direcionadas para o interesse dos seus alunos, numa perspectiva de mudança. Pois é a escola onde se encontra o grandioso desafio para a efetivação dessas práticas.

Palavras-chaves: Participação, Mecanismos de gestão democrática, Comunidade Escolar.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata da participação da comunidade escolar nos mecanismos de gestão democrática, quais sejam: o Projeto Político Pedagógico, Conselho Escolar, Caixa escolar e Eleição de Diretor na linha de pesquisa Estado, Políticas Educacionais e Mudanças consiste em um estudo sobre as políticas de gestão escolar, mais precisamente a partir de 1996, pelo advento da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº



9394/96, que preconiza em seu artigo 3º, inciso VIII, a construção de uma “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação de sistemas de ensino” para as escolas da rede pública de ensino. (Brasil, 1996, p.18).

Diante desse pressuposto o estudo analisou a participação da comunidade escolar nos mecanismos que sustentam a gestão democrática: projeto político-pedagógico, conselho escolar, caixa escolar e eleições de diretores. No qual consideramos as contribuições de estudiosos críticos, conhecedores do tema em estudo, e segundo perspectivas referenciadas pelo Ministério da Educação (MEC). Para fins empíricos, investigamos como se dar essa participação na gestão de uma escola da Rede Estadual de Ensino (Ensino Fundamental e Médio), em uma cidade do semiárido norterriograndense, por meio de uma entrevista.

. Simultâneo a esses pressupostos, buscamos responder à seguinte questão: a existência do Projeto Político-Pedagógico (PPP), Conselho Escolar (CE), Caixa Escolar e a Eleição de Diretor como mecanismos de participação que asseguram a gestão democrática no âmbito da escola? Essas indagações enfatizam as relações de poder, nas quais se colocam as questões as tomadas de decisões, na busca consistente por uma escola eficiente e eficaz, capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre outras competências necessárias para a prática da cidadania entre os seus protagonistas.

A pesquisa investigou o desenvolvimento do processo de gestão escolar no período 2010/2015, em uma Escola que por razões profissionais e éticas, convencionamos designamos de escola do semiárido norterriograndense. Para a coleta de dados, contamos com a participação de 4 professores privilegiados pelos alunos e colegas que tem o direito a permanecerem ao anonimato e, por essa razão serão nomeados por Professor A, B, C e D . Esses atores nos forneceram os elementos necessários para concretizarmos a investigação.

2 Refletindo sobre os mecanismos de Gestão Democrática

A gestão democrática tem como sustentáculo, os mecanismos de participação, os quais são Projeto Político Pedagógico (PPP); Conselho escolar; caixa escolar e eleição de diretor. O PPP, enquanto diretriz basilar do projeto educativo que a escola quer programar torna-se um aliado imprescindível na autonomia da escola porque traz à tona questões inerentes à gestão escolar, englobando as dimensões pedagógicas, educativas e financeiras, significando pensar o que se quer o que se deseja, pois parte da vontade de melhorar algo. Dessa forma suscita da necessidade de “uma intenção, uma proposta ou um desejo, visando à



transformação de práticas sociais evolutivas” (Lück, 2006, p.89).

Lei nº 9.394/96, que instituiu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, coloca na escola uma ênfase que não havia sido ainda dada por nenhuma outra lei no Brasil. Os Artigos 11 e 15, especialmente, apontam as incumbências inerentes aos municípios, aos estabelecimentos de ensino e aos professores. A primeira delas é direcionada para a escola, com o objetivo de elaborar e executar sua proposta pedagógica.

Essa exigência, por sua vez, está fortemente vinculada ao princípio educacional da gestão democrática, visto que em seu Artigo 15, a LDB considera que: “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica, que integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público.” (Brasil, 1996, p.22).

Verificamos, portanto, dois elementos intrínsecos à elaboração de uma proposta que contemple os princípios de gestão democrática: ser construída de forma coletiva e contar com a participação efetiva de todos os que compõem a comunidade escolar. Isto significa que: “O Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola deve refletir a dinâmica da escola. Nele, devem ser explicitados os objetivos, anseios e desejos, ou seja, tudo aquilo que a instituição pretende alcançar”. (DOURADO, 2007, p. 77).

O exposto nos revela que a proposta pedagógica deve ser concebida como a própria escola em movimento, que constrói cotidianamente o seu trabalho educativo, discute coletivamente seus problemas, suas possibilidades de solução de forma participativa e as responsabilidades pessoais e coletivas a serem assumidas para a consecução dos objetivos. “Nesse viés, o PPP busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade” (VEIGA,2002)

Sumariamente, o PPP surge como uma forma de superação de um paradigma técnico ou tecnicista em que tudo o que a escola precisa já vem estabelecida de cima. Emerge, então, outra perspectiva, a progressista, pela qual os diretores da escola tornam-se sujeitos históricos, isto é, sujeitos capazes de intervir conscientemente e coletivamente nas concepções e práticas de sua escola, na produção social do futuro da escola, da comunidade e da sociedade. Assim entendido, é o ingrediente do potencial formativo das situações de trabalho dos profissionais da escola (diretores, coordenadores pedagógicos, professores, alunos e demais funcionários). Esses profissionais aprendem através da organização do seu ambiente de trabalho. Por sua vez, as organizações também aprendem, mudando junto com seus profissionais. E estes mudam transformando o próprio contexto (Amiguiño & Canário, 1994).



O PPP é o desejo de um plano de melhoria em busca da transformação de uma realidade que se configura no trabalho didático-pedagógico realizado cotidianamente na sala de aula, no currículo, na metodologia, na avaliação, no processo de participação dos pais, nas relações sociais, interpessoais e políticas, nas tendências educativas da escola e na forma de gestão implementada, com definição consistente de estratégias para obtenção das intenções pedagógicas promotora de uma escola participativa.

O segundo mecanismo são os Conselhos Escolares. São órgãos colegiados compostos por representantes da comunidade escolar e local, que têm como atribuições deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras no âmbito da escola. Cabe também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para efetivação das finalidades da escola.

A década 1990 foi demarcada pela implantação de órgãos colegiados, instituindo novos paradigmas nas políticas públicas de gestão escolar. A ideia que subjaz é promover uma escola participativa, na qual se exige uma nova postura nas práticas de gerenciamento da direção da escola. Após a promulgação da Constituição cidadã de 1988, notadamente a população brasileira estava vulnerável aos anseios por liberdade de expressão. Para Gonh (2003, p.51), isso enseja uma nova definição de participação, quando afirma:

A participação popular foi definida, naquele período como esforço organizado para aumentar o controle sobre os recursos e as instituições que controlavam a vida na sociedade. Tratava-se de mudar as regras do controle social e de alterar a forma de fazer política no país. O clamor da participação era geral, não se restringia aos setores populares. As demandas marcaram um período do ciclo de protestos e mobilizações em busca da democratização da sociedade brasileira, ao final da década de 1970. O fim do regime e a volta das eleições livres, com legítimos representantes da sociedade civil, eram os objetivos centrais de todas as ações. A participação era vista associada à organização política dos trabalhadores. (Gonh, 2003, p. 51).

Assim, essa participação popular representa também as comunidades escolares e locais, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua competência. Representam assim, o espaço de participação, decisão, discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando participação social, promovendo a gestão democrática à medida que substitui a cultura centralizada pela cultura participativa cidadã.

Para Navarro et al. (2004, p.33), os conselhos escolares são, primordialmente, sustentáculo de projetos políticos pedagógicos que permitem a definição dos rumos e das prioridades das escolas numa perspectiva emancipadora,



considerando os interesses e as necessidades da sua clientela, envolvendo nesse quadro práticas educativas acessíveis às camadas populares, as quais a escola pública se destina. Em torno dessas massas, segundo Paulo Freire (1997, p.144), a classe dominante tenta manipular. “[...] E quanto mais imaturas, politicamente, estejam elas (rurais ou urbanas), tanto mais facilmente se deixam manipular pelas elites dominadoras que não podem querer que se esgote seu poder.”

Por sua natureza essencialmente política educativa, os conselhos escolares devem deliberar também sobre a gestão administrativo-financeira das unidades escolares, vislumbrando construir efetivamente a educação de qualidade. Para o exercício dessas atividades, têm as seguintes funções: deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadoras, no sentido de tornar transparentes tudo o que acontece no espaço da escola. Cury, (2005) ressalta que o direito à educação deve ser garantido, reconhecido e proclamado, e para isto, a primeira garantia é que ele esteja escrito no coração de nossas escolas cercado de todas as condições.

O terceiro mecanismo é o Caixa Escolar é um organismo institucional com responsabilidade de gerenciar os recursos financeiros destinados à unidade escolar. São recursos próprios da caixa escolar: o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e os demais recursos da União, Estado e Municípios. O Caixa Escolar compõe-se de três órgãos: Assembléia Geral (os associados da Caixa), Diretoria (presidente, secretário, tesoureiro); Conselho Fiscal (três membros escolhidos entre pais e representante da comunidade). (CABRAL NETO & ALMEIDA, 2000).

Para garantir a gestão e o recebimento dos recursos, acima citados, o MEC orienta a organização de estruturas de gestão colegiada pelos estabelecimentos de ensino. De modo que possam sistematizar e ordenar a formação de mecanismos de gestão financeira, concebendo-a como Unidade Executora, com responsabilidade precípua de receber, executar, gerir recursos financeiros da unidade escolar. Sob esse aspecto, Parente & Lück (1999, p. 13) classificam:

Segundo as autoras, com a formação da Unidade Executora, escola está apta a receber, diretamente do MEC ou de outras fontes, os recursos financeiros a serem utilizada de forma transparente e descentralizada. Essas unidades foram incentivadas pelo MEC e passaram a ter existência em quase todas as escolas do território brasileiro.

Com o incentivo do governo federal, os Estados também iniciaram a realização de programas de transferências de recursos para as escolas, ensejando a mesma finalidade. Sobre esse aspecto da descentralização dos recursos, percebemos que nem sempre isso



funciona como um mecanismo estimulador da democratização da ação do Estado, e que na maioria das vezes apresenta-se como mais uma maneira eficiente de controle dos recursos com gastos públicos. Sobre esse aspecto Mota (1994, p.190) enfatiza: “[...] A descentralização aparece como um remédio para resolver insatisfações diversas em relação ao Estado autoritário, ao déficit nos serviços públicos e as dificuldades financeiras e insuficiências administrativas”.

Esse comportamento do Estado revela estruturas de políticas neoliberais, especialmente quando estas são direcionadas aos países latino-americanos, em fase de ajuste em sua economia, destinada tanto para a descentralização como para a privatização dos programas sociais para as classes menos favorecidas. Essa política neoliberal implica a reorganização do Estado brasileiro, principalmente no que concerne a educação escolar e, demais serviços inconciliáveis com as estratégias do mercado.

E finalmente a eleição de diretores; pela eleição direta e com participação de toda comunidade vem se constituindo e ampliando-se, como mecanismo de seleção ligado diretamente à democratização da educação escolar pública, no intuito de assegurar, também, a participação das famílias no processo da educação de seus filhos. A eleição de diretores teve seus primórdios no Brasil na década dos anos 1980, por iniciativa dos primeiros governos estaduais eleitos, pós o Regime Militar, como parte da redemocratização do país, sendo nessa época realizada em dezessete estados brasileiros. (PARENTE & LÜCK, 1999).

Diante desse novo fato, não há resultados gerais e consistentes que demonstrem a efetividade desses mecanismos na prática de gestão democrática e construção da autonomia da gestão escolar. Assim, diante de um mundo de intensas transformações científicas e tecnológicas, os atores da escola precisam de uma formação geral, de caráter científico, que lhes dê suporte para o fortalecimento dessa prática e sua real consolidação, pois sabemos que:

Há registros de situações as mais variadas como, por exemplo: a intensificação do autoritarismo por diretores eleitos; o esgarçamento da unidade de orientação pedagógica, em fase da formação de grupos de disputa, ou o enfraquecimento do trabalho pedagógico, tendo em vista o enfraquecimento da organização, coordenação e controle, além, é claro, da intenção de experiência de maior participação da comunidade no debate das questões de gestão da escola. (LÜCK, 2006, p.77).

O exposto demonstra que a eleição não é a forma única de democratizar. Todavia, ela representa parte de um processo participativo global, no qual corresponderia apenas o momento da culminância, em um processo construtivo e significativo para a escola. Dessa



forma, segundo Lück (2006, p.77), ao se promover a eleição de dirigentes estar-se-ia delineando uma proposta de escola, um estilo de gestão e se firmando compromissos coletivos para levá-los a efeito de forma efetiva esse novo paradigma de gestão, na qual “[...] subordina a própria construção de uma sociedade democrática ao aumento da qualidade da participação coletiva e mais ainda, politicamente organizada pela sociedade civil” (BRANDÃO, 1986, P.183).

Paro (1996), ao estudar a eleição de diretores como mecanismo relevante de democratização da gestão escolar, mostra a ocorrência de interpretações que limitam o papel do diretor eleito na dimensão representativa e de reivindicação. Diante disso, os governos e dirigentes de escolas deveriam se dispor, ao aceitarem as funções de lideranças à frente dessas instituições, trabalharem o bem comum da sociedade.

Nesse aspecto, os dirigentes eleitos deveriam lutar por qualidade do ensino, processos de avaliações justos, cidadania, dentre outros, motivando e orientando os alunos acerca de suas realizações, superando interesses corporativistas e individualistas que prevalecem circunstancialmente no cotidiano das escolas. No entanto, as eleições caracterizam-se como um processo de democracia e de participação popular, mas o envolvimento das pessoas enquanto sujeitos na condução das ações é apenas uma possibilidade, mas não uma garantia, para a transformação dessa nova cultura.

3 A participação dos atores da escola nos Mecanismos de Gestão democrática

As entrevistas efetuadas junto aos professores, proporcionam analisar as percepções sobre a participação nos mecanismos gestão escolar, promotoras da democratização das práticas educativas entre os atores da escola do semiárido, na intenção de uma efetiva participação que contribua para o fortalecimento de uma escola pública emancipadora com qualidade nos seus serviços. Para a análise dos dados dos investigados, tomamos por base a análise de conteúdo de Bardin (1997, p.96), que constitui um conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos. Diante desse pressuposto foram analisadas as vozes dos investigados a partir da seguinte categoria referente as dificuldades que os professores tem ao vivenciarem a participação nos mecanismos de sustentação da gestão democrática. Os seus depoimentos forma contundentes ao responderam que:

[...] Com relação ao conselho escolar acreditamos que precisa ser renovado e ter mais reuniões. Já sobre o caixa escolar não temos muitas informações e



realmente, deixa a desejar quanto a participação de participação de professores de decisões, apenas as vezes damos opiniões do que precisa ser compro. Quanto a elaboração do PPP tivemos uma pequena participação (PROFESSOR A)

As dificuldades são atividades fora da carga horária e dizer que não tem tempo por participarem de outras atividades”(PROFESSOR B).

A maioria do corpo docente tem mais de um vínculo, portanto a falta de tempo é uma das dificuldades enfrentadas pelos docentes. Nas mãos de poucos, outros afirmam, que a falta de tempo é o maior empecilho. Alguns alegam que a oportunidade é reduzida e que esses órgãos concentrassem (PROFESSOR C)

[...] pela falta de mobilização dos responsáveis pela gestão”....“falta uma mobilização consciente da importância desses mecanismos para a melhoria da organização da escola. falta de conhecimento da maioria sobre o assunto” “[...] Não. Existe o PPP, que no momento está sendo atualizado, mas não é com a participação de toda comunidade escolar.... “todos os mecanismos existem, mas não apontam para uma gestão democrática” (PROFESSOR D).

Nas vozes dos investigados, todos mencionaram dificuldade em participar nos mecanismos de organização da gestão democrática, revelando-se incapazes para fazer valer o compromisso com o trabalho escolar. Nesse sentido emerge o poder de resistência evidenciado pela as desculpas de não participar desses mecanismos, negando um verdadeiro compromisso “consigo mesmo, com seus interesses ou com os interesses dos grupos aos quais pertencem, como se isso não fosse um compromisso verdadeiro, passando a assumir uma neutralidade de ação participativa nesses mecanismos.

Complementando ainda sobre o poder de participar nas decisões do trabalho escolar, perguntamos aos professores se a gestão participativa deve ser sempre a de participar do poder dessas tomadas de decisões? A esse respeito o grupo de professores emerge, dizendo:

Não. Porque a participação pode ser através das sugestões, fiscalizações, investigações, e etc.” Pois os conselhos escolares tem grande relevância no poder da gestão democrática, visto que faz parte do controle social (Professora A)

A escola tem uma função Sim. E dos princípios importantes é o conselho relevante e determinante no contexto escolar (PROFESSOR B)

Participação esta em tudo começa no meu pensar, devo ter um pensamento participativo desde o momento que escolho ser educador, profissão que traz o importante compromisso social, assim, deixo de ser apenas indivíduo e passo a fazer parte de um coletivo, cujos objetivos, só poderão ser efetivados com participação. Dessa forma, a gestão participativa, perpassa a tomadas de



decisão e deve estar em todas as esferas (PROFESSOR,C)

Sim. Sem a participação é impossível a construção da democracia, ou seja, não existe democracia. Sem dúvida”. Sem a participação não há democracia (PROFESSOR D).

Os discursos evidenciados permitem constatar que os entrevistados apresentam uma percepção positiva acerca da relevância da participação como mecanismo de abertura para o poder de decisão, que devem ser praticada por uma atuação efetiva nas instituições escolares, orientada por políticas públicas que democratize os bens socioculturais e econômicos, garantindo assim uma vida digna e autêntica para a construção de uma sociedade não alienada. Freire (1979, p.35), tem mostrado de forma clara o que significa uma sociedade alienada, e os males que o trazem para os profissionais da educação, afirmando: [...] A sociedade alienada não tem consciência de seu próprio existir. Um profissional alienado é um ser inautêntico. Seu pensar não estar comprometido consigo mesmo, não é responsável”. Nessa esteira é necessário uma escola conscientizadora, comprometida e participativa para a construção de uma sociedade democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a investigação, constatamos a necessidade de que os procedimentos de gestão escolar participativa se façam presentes nos processos de tomada de decisões, de modo que todos os usuários envolvidos, como reais participantes na organização das práticas educativas, avancem na inclusão das pessoas, via os mecanismos de sustentação da democracia no contexto da escola investigada.

Verificamos na literatura que, a democratização da escola pública, exige práticas descentralizadoras de gestão escolar, sustentadas pelos mecanismos legítimos que reforçam a base de distribuição e redistribuição de poderes, pressupondo o reconhecimento da igualdade, respeito mútuo e a participação coletiva, no intuito de manter-se permanentemente na busca de uma construção inacabável de uma sociedade mais justa e democrática.

Nesse sentido, para alcançar esses objetivos, é necessário que toda comunidade escolar e sociedade civil se envolvam e que as políticas públicas ampliem a consciência dos usuários da escola sobre as práticas de gestão administrativas e pedagógicas, consubstanciadas de expectativas sociais contemporâneas, direcionadas para o interesse dos seus alunos, numa perspectiva de mudança. Pois é a escola onde se encontra o grandioso desafio para a efetivação dessas práticas.



Podemos perceber, durante o estudo, que a escola tem desempenhado as suas funções através de práticas e rituais justificando por si mesma o desenvolvimento do seu trabalho. A forma como essas práticas ocorrem na rotina da escola é desprovida da análise acerca dos mecanismos de democratização, ou seja, sem a efetiva participação, autonomia e atuação da comunidade escolar na construção e avaliação do PPP, no importante papel do Conselho Escolar, no desconhecimento da função da Caixa Escolar e na eleição de Diretor.

A pesquisa indicou ainda limites de uma gestão democrática, devido a que os mecanismos que a sustentam não são executados com autonomia. O PPP, como um desses mecanismos não atende aos objetivos pedagógicos da escola, é mais um documento legal a ser cumprido para atender às normas do sistema central. Sobre esse aspecto compete à direção utilizar de estratégias para envolver os profissionais da escola na reelaboração desse documento tão relevante para organização do trabalho educativo.

A falta de conhecimento acerca dos mecanismos de gestão participativa tem contribuído de forma lenta para o sonho de uma escola democrática. No âmbito da escola pesquisada, constatamos que a relevância dos mecanismos para assegurar uma gestão participativa e democrática foi negada, em função da despolitização pela a maioria dos seus usuários.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Carlos Rodrigues . Educação Alternativa na Sociedade autoritária. In: PAIVA, Vanilda (org.). **Perspectivas de Dilemas de Educação Popular**. Rio de Janeiro: Grau, 1986

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, 1997.

BRASIL (1996). **Lei 9.394. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: 20 de dezembro de 1996.

CABRAL NETO, Antonio & ALMEIDA, Maria Doninha de. Educação e gestão descentralizada: Conselho diretor, caixa escolar, projeto político pedagógico. (2000). **Revista em Aberto**, Brasília, 72, v. 17, p.35-45, jun, 2000.

CURY, Carlos R. **O direito à educação**: um campo de atuação do gestor educacional na



escola. Brasília: Escola de Gestores, 2005

DOURADO, L, F.; OLIVEIRA, J. F.2007. Santos, C.A. **A qualidade da educação: Conceitos e definições**. Série Documental: Textos, Brasília/DF, 22, (p.5-34), v.24, maio/agost de 2007.

FREIRE. **Política e Educação: ensaios**. São Paulo: Cortez, 1997

_____. **Educação e Mudança**. Rio de janeiro. Paz e terra, 1979

GONH, Maria da Glória. **Conselho gestores e participação sociopolítica. Educação não formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas**. Ensaio aval. Políticas públicas Rio de Janeiro, v. 14, n.50, p. 27-38, jan./mar, 2003

LÜCK, Heloisa; SCHECKENBERG, Mariza, DURLI, Zenilde. **A implantação e implementação de políticas educacionais: o caso do PROEM**. Curitiba: PUC- PR, 1999.

_____. **(Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

MOTA, P. R. **(Participação e Descentralização Administrativa: lições de Experiências Brasileiras**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.28, n. 3, jul/set. 1994.

NAVARRO, Ignez Pinto et al. **(Conselho Escolar: Democratização da escola e a construção da cidadania**. In: BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica – Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília (2004).

VEIGA, Ilma P. Alencastro et al. **(Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível**. São Paulo: Papirus, 2002.

PARENTE, Marta & LÜCK, Heloísa. **(Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental**. Brasília: IPEA/Consed, 1999.



PARO. **Eleições de diretores:** A escola pública experimenta a democracia. Campinas:
Papirus, 1996.