**Eixo temático 5:** A participação da comunidade educacional no projeto pedagógico como fator de melhoria da qualidade de educação

# A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PARTICIPAÇÃO DOS EDUCADORES NA ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE ESCOLAS PÚBLICAS NO BRASIL

Pauleany Simões de Morais
Doutora em Educação pela UFRN e Professora do IFRN.
Membro do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Educação e Diversidade - NEPED/IFRN.
pauleany@ig.com.br

Evanilda de Brito Lopes
Doutora em educação pela ISEP-PE
Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Linguagem, Educação profissional, formação docente e inclusão social – GELFOPIS/IFRN
evanildafernandes@oi.com.br

Andrezza Maria Batista do Nascimento Tavares
Doutora em Educação pela UFRN e professora do IFRN.
Membro-líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Linguagem, Educação profissional, formação docente e inclusão social – GELFOPIS/IFRN.
andrezza.tavares@uol.com.br

Magna França
Doutora em Educação pela UFRN
Professora do Programa de Pós-Graduação do Centro de Educação UFRN/PPGed
magna@ufrnet.br

## RESUMO

O presente artigo mostra a importância do projeto político pedagógico, no contexto da rede pública, em a gestão democrática seja descentralizada, para possibilitar um maior envolvimento entre os segmentos da escola. Nesse contexto, o objetivo é compreender como se efetiva no interior da escola a construção do projeto político pedagógico, e como este influencia na educação de qualidade. A metodologia abordada configura-se em uma pesquisa básica de natureza bibliográfica e empírica cuja qual reúne discussões teórico-metodológicas de autores de renome nacional e internacional, além de uma revisão de documentos da legislação local. O Projeto Político-Pedagógico é de fundamental importância na escola da rede pública, pois se ele for bem elaborado e utilizado adequadamente, trará excelentes resultados no interior do espaço escolar, porque em razão dessa conquista a escola terá propostas significativas voltadas para a qualidade do ensino e da aprendizagem. A pesquisa lança momentos de reflexões sobre o fazer da escola, a todos que almejam uma educação de qualidade, com propostas que possibilitem a aprendizagem de qualidade, para todos, na perspectiva de sucesso.

**Palavras-chave:** Projeto Político-Pedagógico, participação, gestão democrática.

## 1. INTRODUÇÃO

O referido artigo trata da gestão democrática enfocando a construção e atualização do projeto político pedagógico, de forma a dinamizá-lo e fazer a escola se tornar autônoma, para possibilitar a articulação entre todos no seu cotidiano, ou seja: os professores, estudantes, funcionários, pais, mães e/ou responsáveis, além de pessoas envolvidas nas ONGs, que se engajam nos projetos e toda a comunidade do entorno da instituição. Dessa forma se compreende que o projeto político pedagógico é de fundamental importância na escola da rede pública, pois se ele for bem elaborado e utilizado adequadamente, trará excelentes resultados no interior do espaço escolar, porque em razão dessa conquista a escola terá propostas significativas voltadas para a qualidade do ensino e da aprendizagem.

Neste sentido, convém ressaltar que este artigo tem como objetivo geral compreender como se efetiva no interior da escola a construção do projeto político pedagógico, e como este influencia na gestão democrática, a qual deve ter por base o envolvimento coletivo dos seus segmentos. Assim, se sabe que a gestão democrática é a proposta que se lança para que haja o diálogo entre seus funcionários, professores, gestores, enfim todos que participam da instituição escolar, e, dessa forma, envolver as pessoas, no sentido de estabelecer os parâmetros para o trabalho desenvolvido na escola.

Com base no contexto escrito, utilizamos para a realização desse, autores renomados que escrevem sobre a gestão democrática, projeto político pedagógico e apontam para o princípio da participação, como pressuposto essencial no sucesso da instituição escolar. Nessa perspectiva, se percebe que a gestão democrática necessita de um Projeto Político Pedagógico bem elaborado, de maneira coletiva e participativa, com a definição e fiscalização da verba, que se destina a escola, além da divulgação e transparência na prestação de contas e na avaliação institucional da escola, ou seja, dos (as) professores, gestores, estudantes, equipe técnica, sem esquecer os cuidados com a eleição direta para o diretor.

Ao nos referirmos ao projeto político pedagógico fica claro que construi-lo, executá-lo e avaliá-lo é tarefa da escola; tarefa que não se limita ao âmbito das relações

interpessoais, mas se torna “realisticamente situada nas estruturas e funções específicas da escola, nos recursos e limites que a singularizam, envolvendo ações continuadas em prazos ditintos” (MARQUES, 1990, P. 22). Pelo pensamento do autor (1990), se percebe que o projeto político pedagógico deve ser construído com base nas reflexões acerca da concepção de educação e sua relação com a sociedade, o que faz a escola refletir sobre o homem a ser formado, a sua cidadania e a consciência crítica, que vai promover uma filosofia adequada a proposta que se faz, no tocante ao ser humano que se quer formar, na perspectiva desse milênio, ou seja século XXI.

Com essa ótica, também se sente a necessidade de fazer algumas abordagens sobre a Lei de Diretrizes e Bases, de nº 9.394/96, que no seu Artigo 14, trata dos princípios da Gestão Democrática no seu inciso II – que nos aponta a "participação das comunidades”. Porém, como diz Carlos Drummond de Andrade: "as leis não bastam. Os lírios não nascem das leis" (BRASIL, 1998, p. 44).

Para efetivar a participação no espaço escolar também se faz necessário estimular os (as) educadores a promover um ensino de qualidade, com metodologias inovadoras, que possam responder as exigências do século XXI, porque o Projeto político pedagógico e as demais leis que constam na Lei de Diretrizes e Bases, como o Artigo 12, que dispõe sobre: "Os estabelecimentos de ensino (...) terão incumbência de: (Inciso I:) elaborar e executar sua proposta pedagógica". Também no Artigo 13 das incumbências dos docentes, o Inciso I lê: "participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino"; e o Inciso II lê: "elaborar e cumprir o plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino" (BRASIL, 1996).

Neste contexto acima, percebe-se que a palavra “político”, segundo Ilma Alencastro Passos é descartada, como se qualquer Projeto Político Pedagógico não tivesse uma ideologia peculiar em suas concepções. Dessa forma, a lei assegura que se faça o Projeto Pedagógico da escola, mas deixa em aberto para que se faça um documento somente técnico, sem a devida discussão, que muitas vezes é feita só para cumprir a lei, tornando-se assim um instrumento meramente burocrático e bem longe da realidade esperada. Nesse sentido, Veiga (1998, p. 12), recomenda que:

> A proposta pedagógica ou projeto pedagógico se relaciona à organização do trabalho pedagógico da escola; o plano de trabalho está ligado à organização da sala de aula e a outras atividades pedagógicas e administrativas. O que significa que o plano de trabalho é o detalhamento ou projeto (art.13). Portanto, compete aos docentes, à equipe técnica (supervisor, coordenador pedagógico, diretor, orientador educacional) e aos funcionários elaborar e cumprir o seu plano de trabalho, também conhecido por plano de ensino e/ou plano de atividades.

Com esse enfoque, para que se tenha êxito na elaboração de um Projeto Político Pedagógico, com a participação da comunidade e sua implantação é necessário que esteja presente na realidade escolar, algumas características consideradas fundamentais, como é o caso da comunicação eficiente, ou seja, um projeto deve ter enunciado fácil, para melhor ser compreendido. Ter adesão voluntária e consciente, isto é, participação de todos que precisam estar envolvidos.

Nessa perspectiva também é fundamental compreender que o suporte institucional e financeiro passa pela vontade política e o pleno conhecimento de todos os recursos financeiros, que devem ser claramente definidos; sem falar no controle, acompanhamento e avaliação do projeto, que pressupõe constante avaliação e conhecimento de seus objetivos que serão atingidos, porque além da credibilidade eles resultam das idéias que se defende pela competência e legitimidade do projeto.

## 2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM BUSCA DE VENCER OS DESAFIOS E REESTRUTURAR A PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA

Na perspectiva de reestruturar a gestão escolar, o gestor deve buscar meios que viabilizem os trabalhos coletivos e dinâmicos, para que possam enriquecer o trabalho pedagógico na escola, erradicando a burocracia, o clientelismo e a hierarquia, nesse caso, ampliando as competências, a fim de buscar a compreensão entre os demais participantes do cotidiano escolar.

Com esse sentido, se faz necessário redimensionar a gestão participativa, envolvendo a comunidade escolar nas tomadas de decisões, para melhorar o âmbito educacional dos alunos (as), no sentido de obterem um bom resultado no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, que no nosso estado, Rio Grande do Norte, é considerado um dos mais baixos do país. E ainda nesse sentido, atingir resultados satisfatórios, daí ser fundamental trabalhar em parceria na escola, ou seja, os seus segmentos se unirem em prol do sucesso escolar.

Dessa forma se contribui para a formação da cidadania desses alunos e se estabelece parâmetros para analisar se a gestão participativa traz ganhos para a instituição escolar, na tentativa de compreender a importância da gestão e identificá-la como um compromisso da escola com a comunidade, para satisfazer a necessidade de integração e participação nas práticas cotidianas. Nesse sentido, torna-se evidente que se pode determinar como questão síntese do problema: como os gestores, docentes, discentes, mães e pais concebem a costrução do projeto político pedagógico, no contexto da gestão democrática e participativa da escola?

Assim, se passa a compreender melhor a gestão participativa no contexto escolar e também a sua relevância, para valorizar os alunos, que passam a fazer parte das decisões, no tocante as soluções de problemas, que são do interesse para a melhoria o processo pedagógico. Além disso, os gestores se tornam mais participativos, depois da construção do Projeto Político-Pedagógico, pois passam a delegar poderes, compartilhar a autoridade e buscar experiências com os colegas de trabalho, nas tomadas de decisões, que vão acontecendo na relação com os integrantes do grupo, que são ouvidos com mais freqüência.

Nessa perspectiva, por mais indesejada que seja a situação do gestor, ele não pode deixar de lado a participação, porque ela fortalece o trabalho da escola e intensifica as relações que devem ser travadas no seu interior. Em relação ao conceito de participação, Libâneo, et al (2003, p. 35), afirma que o gestor "fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a conclusão das decisões na própria vida". O

que significa redimensionar a postura, enquanto cidadão, que deseja vencer os desafios que estão postos no cotidiano.

Nessa ótica, percebe-se que o autor acima, considera a participação como a ferramenta primordial para a cidadania, pois ela possibilita as intervenções dos profissionais da educação, dos pais e dos alunos em prol da autonomia da escola, formando uma comunidade democraticamente organizada que interage na sociedade com os seus segmentos. Dessa forma, percebe-se que a participação das pessoas proporciona um clima agradável entre os professores e a comunidade escolar, possibilitando o aumento da produtividade pelas práticas democráticas, isto é, as formas não autoritárias de exercícios do poder, o que nas entrelinhas deixa claro que permite o conhecimento das atividades desenvolvidas no interior da escola, pelo trabalho que é realizado no coletivo de seus segmentos, portanto todos passam a distinguir suas funções e as dos outros companheiros de trabalho, que conseqüentemente são mais produtivas e até mesmo de qualidade.

É fundamental observar o que Libâneo et al (2003, p. 330) nos aponta: "Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalha para intensificar seu envolvimento com ela, e, assim acompanhar a educação oferecida". De acordo com o autores (2003), a participação é o melhor caminho para que a comunidade compreenda melhor o trabalho realizado pela escola, porque é somente através da participação que se estabelece a liberdade das ações e da construção coletiva em respeito uns aos outros, através do diálogo e do poder de decisão, que deve ser exercido por todos que participam efetivamente das tarefas da escola, no intuito de fazê-la progredir na qualidade do ensino e da aprendizagem das crianças, adolescentes, jovens e adultos.

Enfim, dessa forma, se conseguem delimitar os princípios e as características da gestão participativa, como horizontes para a conquista da democracia plena na escola e a verificação do cumprimento das tarefas trazidas para o contexto dessa instituição, na perspectiva de fomentar a discussão sobre a gestão de uma forma democrática, que se toma como pressuposto básico para a análise e a elaboração do Projeto Político Pedagógico, considerado como um norte ao processo de uma gestão participativa.

## 3. PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: uma proposta para a organização do trabalho no coletivo da escola

O projeto político pedagógico é um conjunto de propósitos, ações e propostas que se pretende desenvolver na escola, objetivando o sucesso escolar do aluno, ou seja, é o caminho que a escola percorre para atingir sua função própria. Ele também é visto como uma forma de organização do trabalho pedagógico, buscando soluções para superar os conflitos, e os problemas existentes na escola, a fim de que ela possa reorganizar-se e realizar suas funções sociais, garantindo a melhoria da qualidade do ensino.

Assim, Gadotti (1994, p. 579), nos mostra que: "projetar significa tentar quebrar um estado confortável, para arriscar-se atravessar um período de estabilidade em função da promessa que cada projeto contém um estado melhor do que o presente". Nesse sentido, o respectivo projeto mexe com toda estrutura organizacional da escola. E nesse percurso todos se unem coletivamente e vão definindo intenções, identificando e analisando as dificuldades que deverão ser apresentadas e através de discussões e debates deverão apontar metas e objetivos comuns, a fim de melhorar a própria atuação.

É preciso entender que, segundo Silva (1997, p. 78) "o projeto é uma ação consciente, porque é planejado com vistas no futuro. É sempre um misto de realidade e supra-realidade, um além da realidade que pretende transformar". Pensando assim, o projeto vem a ser um lançar-se ao futuro incerto, procurando criar uma realidade que não é possível existir, através de estudos e questionamentos da própria realidade educacional, ou seja, é tentar novos modelos.

Diante disso, o projeto pedagógico da escola vai tratar da intenção, ou seja, vai realizar e concretizar aquilo que se idealiza, dentro das possibilidades de cada instituição, buscando uma direção, um compromisso, definindo coletivamente os momentos que o processo educativo exige, através da reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca dos meios para que se efetivem as ações que são traçadas para a qualidade do ensino. Com essa ótica, o projeto político pedagógico de uma instituição escolar deverá assumir a posição do grupo sobre o que pensa, sobre a educação, o ensino, os conteúdos de ensino, as práticas pedagógicas e ações que se

pretendem atingir, para desempenhar melhor o seu papel na sociedade e assegurar um ensino de qualidade.

O projeto é político na expressão da palavra, porque está ligado ao compromisso sociopolítico, ou seja, aos interesses reais e coletivos da maioria. E também se compromete com a formação do cidadão para um tipo de sociedade mais humana e digna. É pedagógico, porque define as ações educativas e as características necessárias às escolas para cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

É interessante saber que entre a dimensão política e a pedagógica, faz-se necessário manter uma relação de reciprocidade, nesse sentido se deve considerar o projeto político pedagógico, como um processo contínuo de reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca de possíveis soluções para assim alcançar a sua intencionalidade e resolver os seus problemas estruturais. No entanto, a legislação educacional brasileira exige das escolas públicas autonomia administrativa, financeira e pedagógica com restritas possibilidades de concretização, uma vez que estas assumem diversas atribuições de execução de políticas em todas as dimensões.

Diante da autonomia imposta à escola em definir os rumos de sua atuação, percebe-se uma nova organização da gestão da educação. Com isso, Cabral Neto e Souza (2008) conceitua diversas dimensões da autonomia que é desenvolvida nas instituições educativas. Segundo estes autores (2008) a primeira representa a administrativa que refere-se a possibilidade de formular e produzir planos, programas e projetos, tendo a função de caracterizar a organização da escola em sua totalidade. A segunda engloba a dimensão financeira que consiste no gerenciamento doa recursos patrimoniais e angariar meios para atrair recursos externos e parcerias de forma a complementar os recursos já alocados pelo Poder público. A dimensão pedagógica trata, diretamente, dos mecanismos viáveis para melhorar o processo ensino-aprendizagem, possibilitando a liberdade de ensino e pesquisa. Significa compreender a essência educativa da escola, melhor dizendo, sua função social, identidade, organização dos conhecimentos curriculares e as formas de avaliação.

Apesar da promulgação da LDB nº. 9.394/96 (BRASIL, 1996) exigir das escolas o compromisso com a gestão democrática, ainda nos deparamos com estruturas hierarquizadas no interior dessas instituições educativas. Além disso, as organizações colegiadas que têm poder de decisão, segundo a Lei, têm a difícil tarefa de determinar

como dar-se-à o processo de democratização da gestão, procurando envolver todos os componentes da escola em um ambiente participativo. Conforme Oliveira (2002, p. 81):

> Às escolas resta a administração colegiada para gestão democrática, considerando que a construção dos projetos político-pedagógico e de seu regimento (quando for o caso) é regulamentada e avaliada segundo padrões que não foram por elas determinadas.

Precisamos considerar a importância dos Conselhos não só como mecanismos eficazes de promoção da democracia representativa em um organismo institucional cuja regulamentação e atribuições estão definidas na legislação, mas também como mecanismo de elevação do poder de decisão dos sujeitos e da prática fundadora de um movimento social que luta pela construção de uma sociedade verdadeiramente democrática (NAVARRO, 2004).

Considerando o exposto, para viabilizar um projeto político pedagógico globalizado e interdisciplinar, se deverão prever formas democráticas de organização e funcionamento da escola, incluindo as relações de trabalho no seu interior, portanto é importante que a escola esteja em sintonia com outras instâncias colegiadas como: Associação de Pais e Mestres, clubes diversos, conselho de escola, conselho de classe, representantes de turmas, entre outros. Assim, torna-se evidente que, quando tratamos de projeto político pedagógico, percebemos que ele é político, porque num projeto, se discute e se debate sobre questões que são do interesse de todos em benefício do andamento da escola em todos os seus segmentos.

Para tanto, através destas relações de poder, as ações, discussões, restrições ou defesa dos direitos e obrigações existentes na escola é política e o projeto será válido, porque tem uma direção a ser seguida e um tipo de indivíduo que se quer formar, de acordo com as exigências do novo milênio, com propostas mais coerentes e participativas. Nessa perspectiva, a escola como espaço de relações sociais e humanas é um campo propício para a discussão política, porque ser político é conhecer esta instituição em todas as suas características. E o projeto é um meio onde se investiga, indaga e busca conhecer a realidade da escola em todas as suas dimensões

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve a intenção de analisar a relação existente entre a gestão democrática e a participação da comunidade escolar, tendo em vista a interação por meio de instâncias que proporcionam a participação efetiva de todos os envolvidos, portanto realizou-se um estudo sobre o tema através de uma pesquisa bibliográfica, que foi enriquecida pelos esclarecimentos que se obteve, a partir da gestão e da organização da instituição de ensino, quanto á elaboração de seu projeto político pedagógico.

Assim diante das questões levantadas verificamos que a relação entre a gestão e a comunidade escolar, se encontra em fase de desenvolvimento precisando estimular o vínculo de ambas, por estarem engajadas neste processo de participação, que só terá êxito se a escola trouxer a comunidade para dentro dela e quebrar as barreiras que impedem essa experimentação. As escolas que são estreitamente vinculadas à comunidade são as que apresentam os melhores resultados de aprendizagem, por isso é necessário que ambas também estejam dando suas contribuições.

Essa pesquisa também mostra que os gestores conhecem a concepção de projeto político pedagógico e sua contribuição, para a melhoria da instituição escolar, pela sistematização do trabalho, que é realizada e o envolvimento de todos (as), de forma amigável e coletiva, em prol do trabalho que promove a melhoria do ensino e da aprendizagem.

Nesse caso, sabemos que muitos destes aspectos, apesar de se conhecer os problemas internos da escola, não mostram compromisso com à sua ação pedagógica, tendo eles plena certeza que seu papel é com a função burocrática e não com a pedagógica, conforme deveria ser, o que causa preocupações constantes no interior da instituição escolar, por parte do gestor e coordenadores pedagógicos.

Dessa forma, um gestor inovador deve começar por investir na construção do projeto político pedagógico da escola, com sua verdadeira identidade, ou seja, uma proposta que promova a transformação do cidadão no seu cotidiano, porque sem dúvida ele é um forte instrumento para o gestor democratizar as ações da instituição. Essa proposta não deve ser entendida como modismo e nem como um conjunto de planos ou

exigências de ordem administrativa, pois ela deve subsidiar o trabalho do docente ajudando-o a descobrir a realidade da educação escolar, no tocante ao processo de ensino e aprendizagem.

Em síntese, este trabalho lançou momentos de reflexões sobre o fazer da escola, a todos que almejam uma educação séria e de qualidade, com propostas que possibilitem a aprendizagem de qualidade, para todos, na perspectiva de sucesso (SCHMELKES, 1994). Tudo isso, apesar de sabermos que existem muitas incompreensões sobre o Projeto Político-Pedagógico, porém o que nos interessa é pensar, através dele a educação e a escola do futuro. Se uma educação de qualidade for possível amanhã, será porque hoje os gestores assumiram seu papel frente à nova sociedade do conhecimento. Assim, o desafio é grande para os educadores, porém é interessante que eles tentem coordenar uma proposta pedagógica pautada no cotidiano da escola, onde as ações sejam discutidas no coletivo, a fim de que caminhem para a construção da educação do futuro, de forma promissora.

Enfim, ficamos com a certeza de que a função do gestor democrático está tomando forma cada vez mais contundente pelos desafios e mudanças na gestão, daí ser preciso não esquecer que as transformações são necessárias na sociedade e elas demandam por uma escola que seja capaz de responder as exigências e desafios educacionais com agilidade, competência, qualidade para possibilitar aos educandos, das escolas públicas, uma melhor condição no ensino e na aprendizagem de qualidade, com perspectivas que possam redimensionar os desacertos que convivemos até o presente momento e promover a qualidade da educação tão almejada pelos alunos, familiares, enfim, a sociedade em geral (LUCK, 2001).

Para que se possa colocar em prática uma nova pedagogia organizativa consideramos necessário que as instituições educacionais reflitam sobre sua prática, acerca do significado de seu trabalho pedagógico e a forma de gestão desenvolvida em seu interior, pois é a partir dessa reflexão que a concepção democrática da gestão pública possibilitará a realização de um processo democrático coletivo. Significa construir no interior das instituições educativas “novas formas de organização e gestão que possibilitem a participação efetiva de todos no processo de conhecimento e de

tomada de decisão" (FERREIRA, 2004, p. 298). Para a obtenção de tal objetivo o Estado precisa viabilizar ações, não apenas promulgar leis (delegando responsabilidades) que citem a gestão democrática, mas, promover atitudes concretas que viabilizem e elevem o poder de decisão dos representantes da comunidade escolar, de forma ampla, visando um projeto maior que seria a construção de uma sociedade mais igualitária e justa defensora da inclusão social.

## REFERÊNCIAS


BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação a Distância. **Salto para o Futuro**: Construindo uma escola cidadã, projeto político pedagógico. Brasília: SEED, 1998.

_____. Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 dez. 1996.

CABRAL NETO, Antônio; SOUZA, Luis Carlos Marques. Autonomia da escola pública: diferentes concepções em embate no cenário educacional brasileiro. In: ROSÁRIO, Maria José Aviz; LIMA, Ronaldo Marcos (Orgs.). **Políticas públicas educacionais**. São Paulo: Alínea, 2008, p. 55-87.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. Gestão democrática da educação: ressignificando os conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs.). **Gestão da educação:** impasses, perspectivas e compromissos. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 1994. (Coleções questões da nossa época).

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK, Heloísa. **A escola Participativa**: O trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MARQUES, Luciana Rosa. **A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática nas escolas públicas.** Recife: EDITORA UNIVERSITÁRIA DA UFPE, 1990.

NAVARRO, Ignes Pinto. **Conselho escolar e respeito à Valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade**. Brasília: MEC, SEB, 2004.

OLIVEIRA, Cleiton de. Gestão da educação: União, Estado/Distrito Federal, município e escola. In: MACHADO, Lourdes Marcelino; FERREIRA, Naura Syria C. (Orgs). **Política e Gestão da Educação:** dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SCHMELKES, Sylvia. **Buscando uma melhor qualidade para nossas escolas**. Brasília, MEC/SEF, 1994.

SILVA, Rinalva Cassiano da. **Projeto Pedagógico**: A escola em questão. In: Revista de Administração Educacional. Recife, 1997.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Escola**: Espaço do Projeto Político Pedagógico. 5ª Ed. São Paulo: Papirus, 1998. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).