

## **EXPRESSÕES DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA A PARTIR DO PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS (PAR)**

Sthenio José Ferraz Magalhães – Pibic/Fundaj

Verônica Soares Fernandes – Fundaj

**Resumo:** No contexto das transformações educacionais no país, mediante os esforços das esferas governamentais no intuito de melhorar a qualidade da educação no Brasil, foi criado em 2007 o Plano de Ações Articuladas (PAR), como uma ferramenta de planejamento da política educacional brasileira coordenada pelo Ministério da Educação (MEC). Esta pesquisa, de natureza quali-quantitativa, teve como foco perceber no PAR dos municípios de pequeno porte do Nordeste com baixo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) em 2005 e 2007, aspectos da qualidade na dimensão Gestão definidos no PAR, tais como os processos de democratização das relações na escola, a partir da análise das informações referentes ao Conselho Escolar e ao Projeto Pedagógico. Os resultados indicam que as relações democráticas nas escolas dos municípios analisados encontram-se um pouco distantes da concepção de qualidade adotada pela política nacional, uma vez que grande parte delas apresentou fragilidades nos diversos espaços e instrumentos que estimulam a participação e o controle social.

**Palavras-chave:** Gestão da educação. Política educacional. Plano de Ações Articuladas.

### **1. INTRODUÇÃO**

A análise e avaliação de políticas públicas para educação no contexto educacional brasileiro tem se constituído em prática constante, reflexo das pressões que as esferas governamentais têm sofrido para que apresentem maior efetividade no uso dos recursos públicos e maior eficácia nos serviços e programas ofertados. É nesse contexto que emerge o Plano de Ações Articuladas (PAR), proposta que se distingue dos planos anteriores por vários aspectos, dentre eles, a padronização de procedimento em nível nacional, com o planejamento a partir de um diagnóstico da realidade específica local e proposição, com claras definições operacionais e de responsabilidades dos municípios, do governo federal e de outras instâncias.

O Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pelo Governo Federal em 2001, faz um mapeamento das problemáticas e estabelece objetivos e metas para a melhoria na qualidade da educação nacional. Como uma política, sua redação não detalha o caminho para se alcançar tais objetivos e metas. O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) foi elaborado como uma proposta executiva, composto por um conjunto de programas que visam dar sequência às metas estabelecidas no PNE.

No âmbito do Plano de Metas *Compromisso Todos pela Educação* – documento integrante do PDE – instituído em abril de 2007, conforme resolução do Conselho Deliberativo N° 029/2007, foram traçados critérios, parâmetros e procedimentos para a assistência técnica e financeira do MEC a projetos e ações educacionais, onde a formulação do Plano de Ações Articuladas (PAR) figura como uma das exigências que integram a adesão dos municípios ao Plano de Metas. Para iniciar as ações, o Governo definiu como prioritários os municípios com baixo Ideb<sup>1</sup>, que estão, em sua maioria, localizados nas regiões Norte e Nordeste do país.

O PAR pode ser entendido como um mecanismo de intervenção direta nos municípios que assinaram o Plano de Metas. Ele é construído com a participação dos gestores, técnicos e educadores locais, baseados em diagnóstico de caráter participativo, que permite a análise compartilhada do sistema educacional nas seguintes dimensões: Gestão Educacional; Formação de Professores e dos Profissionais de Serviço e Apoio Escolar; Práticas Pedagógicas e Avaliação; e Infraestrutura Física e Recursos Pedagógicos.

Dessa forma, o PAR abrange os diversos setores que animam a instituição escolar no intuito de fomentar a articulação entre sujeitos/agentes e a escola, permitindo a continuidade das ações e o estabelecimento de metas de qualidade à longo prazo quando trata dessas questões numa perspectiva multidimensional.

A Dimensão Gestão Educacional, foco da nossa pesquisa em andamento, reúne aspectos relacionados a formas de gestão, ao funcionamento do sistema educacional e interação escola-sociedade, e está dividido em cinco áreas: **Área 1** - Gestão Democrática: Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino; **Área 2** - Desenvolvimento da Educação Básica: ações que visem a sua universalização, a melhoria da qualidade do

---

<sup>1</sup> Índice de Desenvolvimento da Educação Básica: criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira em 2007, é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e médias de desempenho no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – para as unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil – para os municípios.

ensino e da aprendizagem assegurando a equidade nas condições de acesso e permanência e conclusão na idade adequada; **Área 3** - Comunicação com a Sociedade; **Área 4** - Suficiência e estabilidade da equipe escolar; **Área 5** - Gestão de Finanças.

Cada uma das áreas se desmembra em indicadores que as detalham, permitindo uma melhor visualização dos vários aspectos intra e extra-escolares que, segundo a concepção adotada no PAR, interferem de alguma forma no funcionamento efetivo da educação municipal.

Para Jannuzzi, indicador social “é uma medida em geral quantitativa dotada de significado social substantivo, usado para substituir, quantificar, ou operacionalizar um conceito social abstrato, de interesse teórico (para pesquisa acadêmica) ou programático (para formulação de políticas)” (2006, p. 15).

No PAR, cada indicador possui um índice que segue um critério de pontuação, variando numa escala de 1 a 4, adotando o conceito do *escalamento de Thurstone* (BABBIE, 1999), que procura desenvolver um formato para gerar grupos de indicadores de uma variável com pelo menos uma estrutura empírica entre eles, possibilitando o julgamento de um objeto, em termos absolutos, ao confrontá-lo com certos critérios especificados.

A atribuição da pontuação 1 indica a inexistência do que se refere o indicador em questão; a pontuação 2 indica a existência de uma situação crítica, com mais aspectos negativos do que positivos; o critério de pontuação 3 sugere que os aspectos positivos são predominantes, mas ainda há negativos; e, finalmente, a pontuação 4 significa a presença de situações satisfatórias, sendo desnecessárias intervenções imediatas quando atribuídas as duas últimas pontuações.

Por opção de análise, delimitamos a dimensão Gestão Educacional pela profundidade com que esse tema vem sendo abordado nas questões relacionadas a qualidade social da educação. Nesse eixo, o recorte dado nesta pesquisa relaciona-se a participação dos diversos segmentos na construção da gestão democrática nas unidades escolares.

## **2. DISCUTINDO GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Estudos como esse vem analisar como as formas de participação no cotidiano da escola podem influenciar na qualidade da educação. Debruçar-nos sobre a dimensão da gestão educacional permite entender como a relação escola-comunidade interfere não

caminhos da educação, uma vez que é nele que podemos perceber o movimento dos espaços de discussão sobre os diversos temas de interesse da escola.

A preocupação com a qualidade da educação no Brasil, segundo Castro (2009), vem desde os primórdios do sistema educacional. Oliveira e Araujo elencam

três momentos bem distintos da educação brasileira, nos quais os conceitos de qualidade despertaram o interesse das políticas educacionais e a luta dos educadores. O primeiro, diz respeito à expansão do ensino (1930-1970); o segundo é caracterizado pela ampliação quantitativa da educação (1980) e o terceiro ligado à aferição de desempenho (de 1990 até hoje) (*apud* CASTRO, 2009, p. 23-24).

Nesse contexto de preocupação com o desempenho, como um indicador de qualidade, que a gestão da educação assume uma maior importância nas políticas educacionais, o que pode ser verificado no PAR, com o nível de detalhamento da dimensão gestão educacional.

Nesse sentido, identificar as expressões de gestão democrática nessas escolas pode nos mostrar qual o nível de participação e engajamento dos sujeitos nas atividades da mesma, observando o que Navarro (2004) indica como sendo

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 constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar (p. 15).

No contexto das escolas, existem vários tipos e gradações de participação, porém, como nos faz pensar Navarro, para que a gestão democrática aconteça e as decisões sejam tomadas de forma partilhada é necessário que se estabeleça várias instâncias de participação, tais como: eleições abertas para a escolha do diretor, estabelecimento e funcionamento de Conselhos Escolares e Conselhos de Classe, participação dos alunos por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis, dentre outros aspectos que favorecem a implementação de novas formas de organização e gestão escolar, sendo esses indicadores de qualidade na gestão.

Analisar de que forma se dá a gestão educacional nos dá subsídios para entender o movimento desses municípios no que tange à democratização dos sistemas de ensino e da escola, que implicam o aprendizado e a vivência do exercício de participação e tomadas de decisões de forma conjunta, rompendo com a lógica autoritária, impositiva e

hierárquica. Esse processo deve ser construído coletivamente, considerando as especificidades e possibilidades de cada município, de cada escola. As pesquisas de Paro (apud NAVARRO, 2004) sugerem como a escola pode influenciar positivamente os sujeitos envolvidos em sistemas democráticos:

Em duas pesquisas de campo [...] foi possível perceber os efeitos de medidas visando à democratização do ambiente escolar, com a introdução de eleições de diretores, no primeiro caso, e com a ocorrência de uma direção mais democrática, comprometida com os interesses dos usuários, no segundo. Em ambos os casos, a partir de entrevistas e observações em campo, pôde-se constatar a melhoria no relacionamento humano entre direção e pessoal escolar, entre a escola e os usuários e, principalmente, o relacionamento geral dos estudantes entre si e com os vários profissionais da escola, quer dentro quer fora da sala de aula (p. 30).

Dessa forma, fica evidente a possibilidade do que Marques sabiamente pontua como “escola pública democrática, autônoma, universal e de qualidade, que atenda aos interesses da maioria da população brasileira” (2003, p. 581).

A dimensão Gestão Educacional incorpora a gestão democrática como indicador de qualidade no PAR, englobando aspectos que envolvem a articulação e desenvolvimento dos sistemas de ensino, o desenvolvimento da educação básica, formas de comunicação com a sociedade, suficiência e estabilidade da equipe escolar e gestão de finanças. Todos eles compreendem problemáticas postas na prática pedagógica e no cotidiano escolar, tratando de assuntos polêmicos e importantes, que de acordo com Veiga (2008):

implicam principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora (p. 5).

Todos eles exigem grande participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões tomadas, chamando atenção para a construção e implementação do projeto político-pedagógico e do Conselho Escolar, que “são instâncias de decisão colegiada com a função de gerir a escola democraticamente” (MARQUES, 2003, p. 580).

Todos esses elementos demonstram uma potencial preocupação com aspectos de gestão da educação básica, evidenciando a importância da participação efetiva dos

diversos sujeitos envolvidos na dinâmica escolar, tomando decisões em conjunto e determinando o que é prioritário para cada município.

Neste contexto, a educação, na qualidade de uma prática social, pode prestar sua parcela de contribuição ao processo de democratização da sociedade brasileira e à construção de um projeto social comprometido com os anseios da maioria. Em que pese a escola não construir sozinha uma alavanca de transformação da sociedade, o seu concurso é essencial para a construção e consolidação de uma sociedade justa. São evidentes os seus limites, mas não se forja uma sociedade democrática sem a sua efetiva participação. Ela é, sem dúvida, um dos mecanismos viabilizadores de um modelo social equânime (COSTA & SILVA, 1998 *apud* MARQUES, 2007, p. 70).

Dessa forma, busca-se o princípio de gestão democrática que expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e da sociedade enquanto sociedade democrática (CURY, 2005), visto que esta se configura em elemento essencial para que se possa alcançar em 2022, meta do Governo Federal, um patamar de qualidade na educação comparável ao dos países desenvolvidos.

### **3. A DIMENSÃO GESTÃO EDUCACIONAL NO PAR**

A dimensão Gestão Educacional está dividida em cinco áreas de atuação, a saber: (i) Gestão Democrática: Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino; (ii) Desenvolvimento da Educação Básica: ações que visem a sua universalização, a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem assegurando a equidade nas condições de acesso e permanência e conclusão na idade adequada; (iii) Comunicação com a Sociedade; (iv) Suficiência e estabilidade da equipe escolar; (v) Gestão de Finanças.

Diante da abrangência de temáticas, delimitamos a primeira área como foco da análise por tratar de forma mais específica das organizações que implicam numa gestão democrática na escola e na gestão municipal.

Esta área de atuação está dividida em nove indicadores que tratam mais detalhadamente sobre assuntos como os Conselhos Escolares (CE), Conselhos Municipais de Educação (CME), Conselho de Alimentação Escolar (CAE), Projeto Pedagógico (PP), o processo de escolha da direção escolar, Plano Municipal de Educação (PME) e Plano de Carreira para o Magistério e para os profissionais de serviços e apoio escolar.

A partir dos dados disponíveis no site do MEC/PAR, foi definida a população da pesquisa como sendo os municípios de pequeno porte do Nordeste com baixo Ideb em 2005 e 2007, conferindo um total de 403 municípios na amostra, onde as informações dos seus PARs foram sistematizadas num banco de dados para subsidiar a respectiva análise.

Neste estudo buscamos aprofundar as discussões sobre os indicadores que fazem referência mais direta aos processos de democratização das relações na escola. Para tal, foram delimitadas duas categorias de análise com base nas informações encontradas no PAR dos municípios selecionados: o Conselho Escolar e o Projeto Pedagógico.

### 3.1 Conselho Escolar (CE)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu art. 14, indica que

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as 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 ou equivalentes.

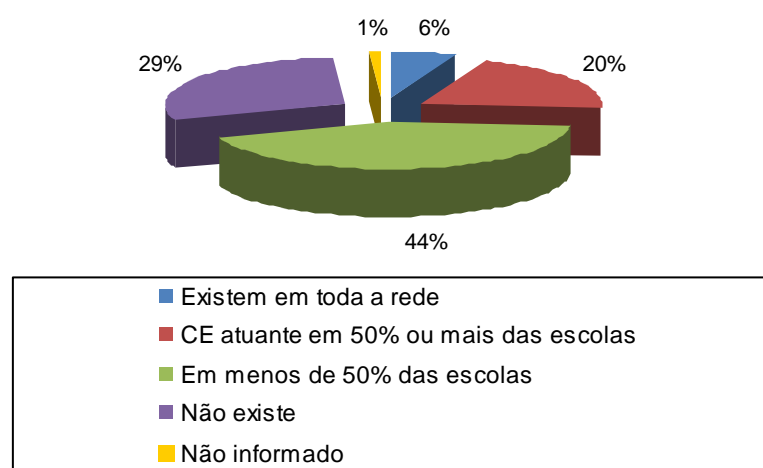
Dessa forma, é estabelecida a gestão democrática como princípio que deve orientar as práticas das instituições escolares no Brasil, indicando que os profissionais da educação colaborem na elaboração do documento que norteará as atividades da escola onde trabalham e a participação das comunidades escolar (aqui entendidas como estudantes, pais, professores, funcionários e direção) e local (entidades e organizações da sociedade civil identificadas com o projeto da escola) em espaços de discussão e participação social que promovam a gestão democrática.

O Conselho Escolar, tal como preconiza o MEC, é um órgão de representação da comunidade escolar e local onde são discutidas, definidas e acompanhadas as atividades da escola, podendo constituir um espaço de discussão de caráter *consultivo*, respondendo a consultas sobre leis educacionais e suas aplicações; *deliberativo*, quando toma decisões democraticamente; *fiscalizador*, acompanhando a aplicação dos recursos na escola; e *mobilizador*, incentivando a participação direta dos envolvidos (BRASIL, 2004).

Assim, faz-se importante a presença de conselhos escolares por esses incentivarem uma cultura democrática que rompe com a lógica do poder centralizado, facilitando ambientes de exercício contínuo e cotidiano do diálogo e da negociação, de modo a promover a gestão democrática.

Observando as informações obtidas mediante análise dos PARs, apenas 6% dos municípios pesquisados informaram possuir CE em toda a sua rede de ensino.

Gráfico 1 – Existência de Conselhos Escolares nas redes municipais



Fonte: SIMEC-MEC, 2009/2010.

Boa parte (44%) dos municípios possui CE em menos de 50% das suas escolas e os CE existentes são pouco atuantes, ficando em muitos casos apenas no papel. Esse dado, somado aos 29% dos municípios onde inexistem CE, demonstra uma situação preocupante com esse espaço que é fundamental para a democratização das relações na escola. Indica a pouca representatividade dos diversos segmentos na participação das ações escolares e na construção de um sentimento de pertencimento e coletividade que preconizam a gestão democrática.

A pouca representatividade do CE – já que não basta possuir, é necessário funcionar efetivamente – fragiliza a participação na escola e dificulta a articulação de novas relações de poder dentro da escola, uma vez que nesses espaços são discutidas e acordadas grande parte das decisões que podem contribuir efetivamente para uma educação de qualidade, na perspectiva de que as ações da escola irão refletir os anseios da maioria, incentivando cada vez mais o aperfeiçoamento e melhoria dos serviços prestados à comunidade.



Os resultados ainda indicam que 73% dos municípios que compunham a amostra advertiram a necessidade de apoio para a criação e o pleno funcionamento dos CEs, informando que suas Secretarias Municipais de Educação não dão conta de orientarem sua formação e funcionamento, ou que essas apenas sugerem a implantação do CE, mas não orientam como este deve funcionar. Dessa forma, entendemos que pode existir uma co-relação entre o pouco estímulo da gestão do município com a existência ou pouca incidência dos CEs nessas escolas.

As principais justificativas apontadas pelos próprios municípios, em seus PARs, para essa situação, são a pouca mobilização das escolas para formar CEs aliada à orientação insuficiente para atuação dos conselheiros. Mesmo aqueles que possuem CE (seja em toda a rede, em 50% ou mais, ou ainda em menos de 50% das escolas) alegaram que os mesmos ainda são pouco atuantes e inexpressivos. É observado ainda, a partir das demandas municipais do PAR, que mesmo diante da fragilidade dos conselhos escolares, cerca de 30% não vê demanda nesse aspecto, nos incitando a sugerir um trabalho de sensibilização sobre a importância desse espaço de discussões.

As demandas assinaladas pelos municípios apontaram respostas diretas a essas problemáticas como “Implantar CE”, “Qualificar e fortalecer os CE existentes”, sem detalhar especificidades locais e estratégias a serem utilizadas considerando o contexto.

As demandas descritas no PAR são bem objetivas e respondem de forma direta e objetiva a superação da defasagem observada do indicador avaliado.

### **3.2 Projeto Pedagógico (PP)**

O projeto pedagógico de uma escola é um documento com propostas que orientam as ações da escola e preconizam um planejamento do que se quer realizar, conhecer o que se deseja ou necessita, tornar sua realização possível e, de fato, ter empenho para que se concretize. Dessa forma, é importante que o projeto contemple aspectos relativos aos valores específicos de cada escola, ao currículo e à organização, relacionando o que se propõe na teoria com a forma de fazê-lo na prática.

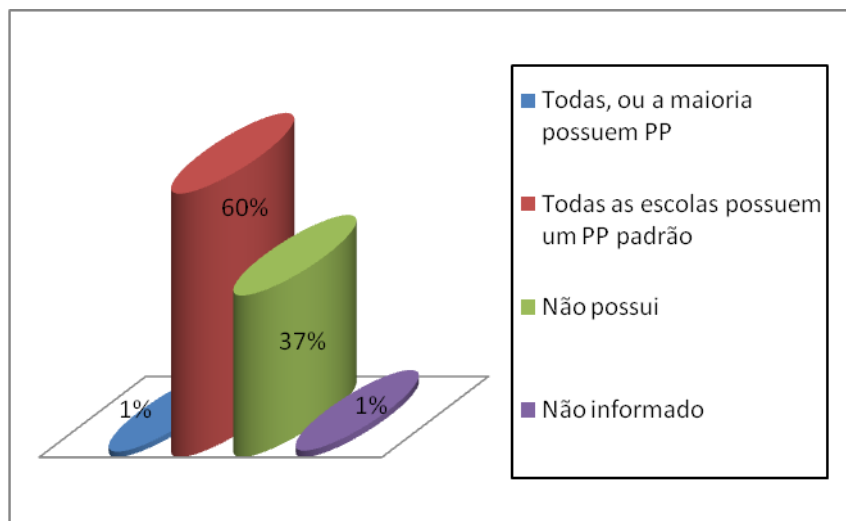
A LDB, em seu art. 12, inciso I, dispõe que os estabelecimentos de ensino são responsáveis por elaborar e executar sua proposta pedagógica. Essa idéia é complementada pelo art. 13, inciso I, que incumbe os docentes de participar da elaboração da proposta pedagógica, reforçando a idéia da democracia e participação de todos na construção de uma proposta de educação que expresse os anseios da maioria e

consiga amenizar as problemáticas específicas de cada região. Pais, funcionários e alunos também devem estar engajados na elaboração das propostas, mobilizados pelo gestor, responsável por mobilizar os diversos sujeitos e por organizar o grupo de especialistas nas questões pedagógicas que ficarão responsáveis pela redação final do documento, de modo a oferecer um padrão de qualidade às propostas.

O seu processo de criação deve ser democrático, da elaboração à implementação, facilitando espaços de questionamento por parte da comunidade escolar, que deverá cobrar do gestor a disponibilidade dos recursos a serem mobilizados para alcançar o objetivo comum. Suas metas e prazos devem ser avaliados periodicamente para ajustá-los conforme os resultados obtidos – que podem ficar além ou aquém do previsto. A revisão também é importante para que se faça um diagnóstico de como a instituição está avançando no processo de transformação da realidade. Todo esse movimento caracteriza o que Marques (2007) denomina “momentos de aprendizagem democrática”, quando a comunidade escolar chega a resoluções através de divergências e negociações, resolvidas a partir das decisões da maioria.

Os resultados encontrados indicam que 60% dos municípios possuem um Projeto Pedagógico padrão, ou seja, o documento que norteia as práticas das escolas é elaborado pelas respectivas Secretarias Municipais de Educação (SME) de forma homogênea e enviado às instituições, sem dar margem à participação dos mais interessados na sua elaboração (os diversos segmentos de cada escola). Essa forma de construção do PP não permite a expressão das particularidades de cada escola, que deveria ser o reflexo dos anseios da comunidade. Nesses casos o PP assume um papel meramente formal e administrativo, uma vez que suas resoluções, por serem tomadas em linhas gerais, se mostram superficiais, ocasionando muitas vezes o engavetamento do documento que passa a não exercer a função para a qual foi criado.

Gráfico 2 – Existência de Projeto Pedagógico nas redes municipais



Fonte: SIMEC-MEC, 2009/2010.

As análises também indicaram que 37% dos municípios sequer possuem um PP nas escolas, número expressivo que adverte a inexistência de um planejamento democrático das práticas que serão vivenciadas na escola, a ausência de parceria entre a escola e os diversos segmentos que a animam e a fragilidade dos mecanismos de decisão colegiada.

Como justificativa para os dois casos os municípios destacaram a dificuldade para redigir o documento, o pouco apoio e estímulo por parte da SME para a sua elaboração, a ausência de pessoal capacitado para tal nas escolas e a fragilidade na articulação da comunidade escolar.

Como demanda, os municípios que possuem PP padrão e aqueles que ainda não tem nenhum apontaram a necessidade de elaborar projetos pedagógicos em consonância com a realidade específica de cada pólo educacional, a capacitação de equipes que orientem a preparação dos mesmos e a ampla participação da comunidade escolar.

Os que já possuem PP implantado informaram a necessidade de reformular seus projetos, procurando intensificar a participação de todos os segmentos nesse movimento com indicação de revisá-lo periodicamente.

No que tange ao indicador que trata do PP da escola, percebemos que os municípios conseguem expressar sua situação nas áreas dedicadas à isso, assertiva que é confirmada pelo baixo índice de ausência de respostas (1%). No PAR, conseguem apontar com propriedade as justificativas e demandas que expressam a realidade local no que diz respeito ao PP, onde a maioria registrou a importância da elaboração

conjunta desse documento e das relações democráticas que devem se estabelecer dentro da escola para tal.

#### **4. CONSIDERAÇÕES**

Com base nos dados encontrados podemos inferir que os processos de democratização das relações nas escolas dos municípios de pequeno porte do Nordeste brasileiro, com baixo Ideb nos anos de 2005 e 2007, estão fragilizados. As expressões da gestão democrática analisadas nesta pesquisa indicam a necessidade de intervenções, por parte dos gestores municipais, no que diz respeito à criação e pleno funcionamento dos Conselhos Escolares – uma vez que grande parte se encontra desarticulada e com pouca representatividade da comunidade escolar e local – e à formulação do Projeto Pedagógico – já que é expressivo o número municípios que demandam capacitação de equipes para a formulação ou aprimoramento do mesmo.

Percebe-se que os municípios conseguem refletir sua situação através do PAR, norteando as respostas no intuito de indicar as problemáticas referentes à área em questão, justificando cada item, bem como indicando as demandas decorrentes da situação. Por se tratar de um diagnóstico feito pelos próprios municípios, é importante que o PAR seja levado em consideração e que suas informações se convertam em ações concretas com vistas a solucionar as problemáticas indicadas.

Vale salientar que esta é uma pesquisa em andamento, ficando a cargo das etapas seguintes dar conta da completude do eixo Gestão Educacional presente no PAR, no intuito de dialogar com mais elementos que estejam relacionados aos processos de democratização nas instituições escolares desses municípios.

## 5. REFERÊNCIAS

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Tradução de Guilherme Cezario. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. p. 233-240.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília: DF, 23 dez 1996.

\_\_\_\_\_. Resolução/CD/FNDE/N<sup>o</sup> 029/ 2007. Estabelece os critérios, os parâmetros e os procedimentos para a operacionalização da assistência financeira suplementar a projetos educacionais, no âmbito do Compromisso Todos pela Educação, no exercício de 2007. **Diário Oficial da União**, Brasília: DF, 29 jun 2007.

\_\_\_\_\_. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor / elaboração** Ignez Pinto Navarro [et al.]. – Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2004.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. A qualidade da educação básica e a gestão da escola *In*: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa (orgs.) [et al.]. **Política educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Líber livro, 2009.

COSTA, Célia; SILVA, Itamar. Democratização da gestão escolar: uma tentativa de balanço. Revista de Educação da AEC. n. 109, 1998, p. 104. *apud* MARQUES, Luciana Rosa. **A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática nas escolas públicas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2007, p. 70.

CURY, C. R. J. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. *In*: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p. 15-21.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações para formulação e avaliação de políticas públicas, elaboração de estudos socioeconômicos**. 3 ed. 2<sup>a</sup> impressão – Campinas, SP: Alínea, 2006.

MARQUES, Luciana Rosa. O projeto político pedagógico e a construção da autonomia e da democracia na escola nas representações sociais dos conselheiros. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 24, n. 83, p. 577-597, ago 2003.

MARQUES, Luciana Rosa. **A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática nas escolas públicas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2007.

NAVARRO, Ignez Pinto [et al.]. **Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília: MEC/SEB, 2004.

PARO, Vitor H. Escritos sobre educação. *apud* NAVARRO, Ignez Pinto [et al.]. **Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília: MEC/SEB, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 24 ed. – Campinas, SP: Papirus, 2008.