

GESTÃO ESCOLAR E CONSELHO DE ESCOLA NA EFETIVAÇÃO DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA

Weksley Moschen¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo discutir a importância da gestão escolar e do conselho de escola para a efetivação de uma gestão participativa nas escolas. Através de uma revisão bibliográfica, o autor apresenta as principais características da gestão participativa, destacando a importância da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e ações da escola. O texto também destaca o papel do conselho de escola como um órgão representativo da comunidade escolar e como um espaço de diálogo e participação na gestão escolar. A partir da análise dos artigos e livros sobre o tema, o autor apresenta estratégias para a implementação da gestão participativa nas escolas, como a criação de comissões de trabalho, a realização de reuniões participativas e a promoção de debates e reflexões. O artigo conclui que a gestão participativa é fundamental para garantir uma educação de qualidade e para formar cidadãos críticos e conscientes, e que a gestão escolar e o conselho de escola têm um papel fundamental na efetivação dessa gestão participativa nas escolas.

Palavras-Chave: Gestão escolar. Conselho de escola. Gestão participativa

ABSTRACT

This article aims to discuss the importance of school management and school council in the implementation of participatory management in schools. Through a bibliographic review, the author presents the main characteristics of participatory management, highlighting the importance of active participation of all members of the school community in decisions and actions of the school. The text also highlights the role of the school council as a representative body of the school community and as a space for dialogue and participation in school management. Based on the analysis of articles and books on the topic, the author presents strategies for implementing participatory management in schools, such as creating work committees, conducting participatory meetings, and promoting debates and reflections. The article concludes that participatory management is essential to ensure quality education and to form critical and conscious citizens, and that school management and the school council have a fundamental role in the implementation of this participatory management in schools.

¹ Mestre em Educação (FICS), Especialista em Educação (UNIVES), Especialista em História do Brasil (FIJ) Especialista em Cultura Afro-brasileira (FIJ) Especialista em Gestão, Supervisão Orientação e Inspeção Escolar (MULTIVIX) e Licenciado Plena em História (FICAB). wmoschen2@hotmail.com

Keywords: School management. School council. Participatory management.

1 INTRODUÇÃO

A administração institucional é um tema de extrema relevância, que exige uma nova perspectiva de composição e a introdução de mecanismos que facilitem uma conduta mais eficaz do administrador. O objetivo é elaborar a independência da instituição e uma administração participativa e democrática. Esses recursos estão presentes no código educacional atual que impõe a escola de: conselho escolar, edificação do esboço político pedagógico, eleição direta para gestores.

A estruturação do Projeto Político Pedagógico, como prática de planejamento, é essencial para um bom desenvolvimento educacional, criando uma identidade da escola, respeitando sua cultura e diversidade, fortalecendo a identidade de sua comunidade. As políticas educacionais brasileiras, a partir dos anos 80 do século XX, convergem para a adoção de novos modelos de gestão e planejamento da educação, calçados em formas mais flexíveis e descentralizadas de administração, expressas na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9.394/96. A administração escolar democrática participativa é um instrumento de democratização da instituição que assessora no entendimento da cultura da escola e na expressão dos relacionamentos sociais.

O conceito de administração institucional democrático participador precisa elaborar sistemas e posicionamentos autônomos, e refletir a figura do educador. O administrador escolar democrático participativo se edifica no dia a dia institucional, pela escolha, independência e intenção definidas em grupo. Este artigo é uma revisão bibliográfica, que abarca a leitura de artigos e literatura específica sobre o tema, que tem como objetivo discutir a importância da administração escolar democrática participativa na elaboração do Projeto Político Pedagógico, destacando a necessidade de introduzir mecanismos e elementos que facilitem uma conduta mais eficaz do administrador na busca da independência da instituição e de uma administração participativa e democrática. Conclui-se que a administração institucional é fundamental para a construção de uma escola democrática e participativa, que valorize a diversidade e fortaleça a identidade da comunidade escolar. A estruturação do Projeto Político Pedagógico é essencial para um bom desenvolvimento educacional, assim como a adoção de novos modelos de gestão e planejamento da educação. A administração escolar democrática participativa é um instrumento de democratização da instituição que deve elaborar sistemas e posicionamentos autônomos, refletindo a figura do educador e promovendo escolhas, independência e intenção definidas em

grupo. É importante ressaltar que a leitura de artigos e literatura específica sobre o tema é fundamental para a compreensão e implementação dessas práticas na administração escolar.

2 MÉTODOS

Nesta pesquisa, empregou-se a metodologia de revisão bibliográfica, a qual consiste em pesquisar e analisar artigos, livros e outras publicações científicas relacionadas ao tema em questão. Foram realizadas buscas em bases de dados especializadas em educação, como sites e livros, para encontrar artigos e textos relevantes sobre a gestão participativa e o papel do conselho de escola na gestão escolar. Após a leitura dos artigos e livros selecionados, foi feita uma análise crítica dos conteúdos, com o intuito de identificar as principais características da gestão participativa e do conselho de escola, bem como as estratégias para a implementação da gestão participativa nas escolas.

Com base nessas informações, Construiu-se argumentos e concluiu que a gestão participativa é imprescindível para assegurar uma educação de qualidade e formar cidadãos críticos e conscientes. Ademais, foi destacado o papel do conselho de escola como um órgão representativo da comunidade escolar e como um espaço de diálogo e participação na gestão escolar. Portanto, a metodologia utilizada nessa pesquisa foi a revisão bibliográfica, que permitiu ao autor uma análise crítica dos conteúdos e a construção de um argumento consistente baseado em informações relevantes e atuais sobre o tema da gestão participativa na escola.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A terminologia gestão escolar democrática traz em si o caráter participativo, assim como o traz a democracia. Por isso é de certa forma redundante a utilização das expressões “gestão participativa” e “democracia participativa”. Mas é uma redundância útil para reforçar uma das dimensões mais importantes da gestão educacional democrática, sem a qual esta não se efetiva (LUCK, 2006).

A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso (LIBÂNEO, 2005).

O conceito de gestão tem caráter paradigmático, tanto horizontal quanto verticalmente. Fortalece-se assim a democratização do processo de gestão educacional pela participação, isto é, por meio do “compromisso coletivo com

resultados educacionais” (LUCK, 2006, p.37).

A gestão democrática participativa pressupõe que o processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são responsáveis pelo mesmo, buscando ações coordenadas e horizontalizadas (LUCK, 2006).

A gestão democrática participativa exige uma “mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar” (GADOTTI, 1994, p.5).

A democratização da gestão da escola constitui-se numa das tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos de estado, muitas vezes associados na luta contra a inovação educacional. (GADOTTI: 1994, p.6).

Marques (1987) indica que “a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”. Assim, a medida que a consciência social se desenvolve, o dever vai se transformando em vontade coletiva (CARVALHO, 1979, apud LUCK, 2006c, p.56).

A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão (BRASIL, 2005).

Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior (...) Outro dado importante é entender a participação como processo a ser construído coletivamente. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não se decreta, não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal (BRASIL: 2005, p.15).

A instituição é um ambiente de incoerência e variedades. Dessa forma, quando queremos edificar na instituição um sistema de operação apoiada em relações de assistência, divisão de poder, debates, respeito às variedades, liberdade de pensamento, garantindo a vivência de métodos de democracia, a serem efetivadas no dia a dia, a procura da edificação de um plano grupal.

3.2 GESTÃO ESCOLAR E OS MECANISMOS DE AÇÃO COLETIVA

A instituição de órgão colegiado expressa os fundamentos da gestão democrática, com as escolas preocupando-se em formas alternativas para a construção de sua identidade, almejando uma educação de qualidade sustentada em concepções “cooperativas, solidárias, autônomas, intra e interescolares” (VEIGA, 2003).

Seu trabalho é avaliar as questões didático-pedagógicas, utilizando sua capacidade de criador de ideais e ambientes educativos. O Conselho de Classe é um lugar de confronto de posicionamento variadas relacionadas ao desenvolvimento do educando, não ficando, assim, alienado a avaliação de um só indivíduo.

Os mecanismos de participação são resultados da mobilização e do envolvimento de todos no partilhamento do poder e no compromisso com o aprendizado político desse processo que se efetiva no exercício de construção cotidiana de várias formas de participação (BRASIL: 2005, p.47-48).

Então, o embasamento do Projeto Político Pedagógico como coordenador da variedade, edificação da independência institucional, alavancando posturas democráticas e informativas. A instituição é um espaço que no padrão em que a temos como a conformação dos relacionamentos sociais entre as pessoas dos diversos fragmentos. Avaliar a instituição como escola é entender o sentido universal de suas bases e de seu aglomerado de leis, importâncias e relacionamento, num movimento singular e vivo.

Neste sentido a estrutura organizacional da escola condiciona tanto sua configuração interna, como o estilo de interações que estabelecem com a comunidade. As instancias de ação colegiada, como por exemplo, a Associação de Pais e Mestres (APM) e o Grêmio Estudantil, são instituições auxiliares para o aprimoramento do processo educativo (VEIGA, 2003).

É necessário considerar a inter-relação das instancias colegiadas. Esse é um desafio: o compromisso e a participação ativa dos integrantes da comunidade escolar, mobilizados pela reflexão crítica, de projetarem-se para o futuro (VEIGA: 2003, p.115).

Possibilita que educador, profissionais, familiares e educandos mostrem suas dedicações, suas reclamações. O Conselho Escolar é gerado como ambiente de discussões e execuções de decisões.

O Conselho Escolar possibilita a junção dos núcleos de decisão dos protagonistas, o que favorece a informação horizontal e vertical, facilitando a ciência de incumbências e a afinidade de vários integrantes.

Escola nem sempre se faça de forma intensa que muitos poderiam esperar, o fato de ser aí o local onde se tomam ou se ratificam decisões de importância para o funcionamento da unidade escolar tem feito com que este órgão se torne a instancia onde se explicita e procura resolver importantes contradições da vida escolar (PARO, 1995 apud VEIGA: 2003 p.116).

Instituição amparada que se destaca é o Conselho de Classe. É a probabilidade de discorrer dos fragmentos da instituição e tem por finalidade de pesquisa o sistema de educação em seu relacionamento com o aprendizado e a avaliação deste ensino. É também um meio para democratizar, realmente a instituição educativa, trazendo o

aluno e sua família para a escola, “democratizando sua permanência” (VEIGA, 2003). Para que os mecanismos de participação como o Projeto Político Pedagógico e o Conselho Escolar tenham resultados benéficos e fortaleça a gestão democrática da escola, é preciso que antes seja analisada minuciosamente a verdadeira função social da educação e da escola que se pauta na “preparação do cidadão para sua inserção na sociedade, na qual viverá como cidadão e como profissional de alguma área da atividade humana” (MORRETO, 2005, 73).

3.3 O PAPEL DO GESTOR COM A INOVAÇÃO E A MUDANÇA EDUCACIONAL

A instituição tem o aperfeiçoamento como forte decisivo tendo a sua funcionalidade voltada para a melhora da qualidade da educação, para que esta finalidade educacional seja cumprida.

Por meio do entendimento da maneira, das precisões sociais e das ambições da sociedade institucional, os gestores devem procurar aperfeiçoar-se, e promover uma verdadeira participação de um todo e privilegie as transformações educacionais.

Assim, portanto podemos afirmar que inovar é: “fazer inovação, introduzir novidades, ou seja renovar, atualizar” (CEGALA, 2005). Logo o modelo centralizado, autocrático, controlador cuja ênfase situa-se em regras de trabalho e obediência. Não cabe mais na atualidade. As escolas atuais necessitam de gestores capazes de promover a integração entre todos na unidade de ensino. Segundo Freire (2000) “Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda”. Desse modo torna-se imprescindível que o gestor possibilite o diálogo recíproco entre seus pares fortalecendo as relações interpessoais, até mesmo porque o gestor é o líder e o principal responsável pela escola, cabe a ele ter a visão de conjunto, articular e integrar os vários setores: (administrativo, pedagógico, secretaria, serviços gerais, comunidade externa).

A etapa de implantação engloba a composição de trabalhos que ajudarão para o sucesso do plano: são os projetos do cotidiano e, a procura de auxílio nos diferentes meios de financiamento internos e externos, a um prazo longo, a asseguarção de suporte material, a capacitação contínua dos integrantes do plano e o encaminhamento da transformação como método evolutivo. É preciso individualizar este deslocamento do método no modo de atender discussões individuais dos integrantes e valorizando a dimensão dos relacionamentos interpessoais como um fato importante para o deslocamento do aperfeiçoamento.

De acordo com Valerian (1993, p.34), a função do diretor, em uma nova perspectiva, deve:

(...) provocar a melhoria do bom funcionamento da escola; a de encontrar soluções para os problemas que se colocam localmente para a implementação de novas finalidades educacionais; e a de introduzir a inovação para melhorar a qualidade e a eficácia do ensino. O diretor da escola já não é apenas um administrador: ele deve ser também um inovador. E estas duas funções não são contraditórias: tornam-se compatíveis quando a direção da escola se torna mais democrática, quando atribui poderes mais amplos ao conjunto dos agentes da escola: professores, pais, coletividade local.

O aperfeiçoamento, olhado como um percurso para a eficiência da instituição expõe em seu encaminhamento três etapas notáveis: iniciação, efetivação e institucionalização do aperfeiçoamento. A etapa de iniciação mostra o estudo do assunto institucional, o significado dessas transformações, o acometer dos artifícios humanos e materiais, proveitosos, fartos e a organização do grupo de trabalho, que deve ser clara as finalidades e o significado do método inovador.

Compor a atividade numa instituição de educação da rede pública é um trabalho árduo, pois requer do gerente uma atividade em grupo que busca constante da liberdade, independência e a cooperação de todos no desenvolvimento do sistema de ensino-aprendizagem.

Sendo assim, o desenvolvimento da sua figura desempenhando forte importância sobre os demais segmentos e indivíduos da instituição. Segundo Libâneo (2004, p. 217). “as funções do diretor são predominantemente gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo”.

Os argumentos que fundamentam e justificam a proposta de uma gestão para a educação assentam-se, inicialmente, na compreensão da administração no seu sentido geral como “utilização racional dos recursos para a realização de fins determinados” (PARO, 1986, p.18), significando que: “a administração” é uma atividade produzida pelo homem, capaz de orientar ações vistas e fins preestabelecidos.

A gestão democrática constitui-se de um sistema grupal e totalizante, cuja condição principal é a cooperação de todos os envolvidos. Dessa forma, a gestão é enfrentada como um método político e social, podendo criar maneiras autoritárias ou cooperativas.

É evidente que uma gerencia democrática e cooperativa, com a dedicação de toda a sociedade institucional, pode colaborar para que o método público da educação rumo a uma benfeitoria tão cobiçada, sendo que o administrador é acessório interessante no conquista deste finalidade, arranjando toda a atividade e atuando com liderança durante todo o procedimento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa bibliográfica indicam que a gestão participativa é uma abordagem fundamental para a gestão escolar. Essa abordagem envolve a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e ações da escola, incluindo professores, funcionários, alunos, pais e responsáveis.

Além disso, a criação de um conselho de escola é essencial para a efetivação da gestão participativa. O conselho de escola é um órgão representativo da comunidade escolar e tem a função de dialogar com a gestão escolar e participar das decisões e ações da escola.

A partir da análise dos artigos e livros sobre o tema, identificamos algumas estratégias para a implementação da gestão participativa nas escolas. Uma delas é a criação de comissões de trabalho formadas por representantes de diferentes segmentos da comunidade escolar para discutir e propor soluções para questões específicas. Outra estratégia é a realização de reuniões participativas para discutir os principais problemas e desafios da escola e definir coletivamente as ações a serem tomadas.

É importante destacar que a gestão participativa não é uma abordagem simples de ser implementada, pois exige a criação de um ambiente de diálogo, confiança e cooperação entre todos os membros da comunidade escolar. Além disso, é necessário que a gestão escolar esteja aberta à participação e às contribuições dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

No entanto, a implementação da gestão participativa pode trazer inúmeros benefícios para a escola, como a melhoria da qualidade da educação, o fortalecimento da relação entre a escola e a comunidade, a formação de cidadãos críticos e conscientes e o desenvolvimento de um ambiente escolar mais democrático e participativo.

Em resumo, a pesquisa bibliográfica indica que a gestão participativa é fundamental para garantir uma educação de qualidade e que o conselho de escola tem um papel fundamental na efetivação dessa gestão participativa nas escolas. A implementação da gestão participativa pode trazer inúmeros benefícios para a escola e a comunidade escolar, mas é necessário que sejam adotadas estratégias eficazes para garantir a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na realização da conclusão desse trabalho, pude perceber o tema abordado e o que nós gestores podemos continuar a ter em prática a literatura pedagógica evidencia que a ideia de que cada instituição tem que elaborar seu projeto político-pedagógico flui da apreciação ao padrão burocrático que gerou, principalmente nos últimos anos, um constante esgotamento da instituição como espaço de ponderação e produção de ideias.

O esboço político-pedagógico surge, assim, como a ferramenta própria de catalisar uma agilidade que, ao mesmo tempo em que se rebela ao centralismo e o olhar tecnocrático no ensino, é preparado em sustentar um encargo de fundamento para a cooperação dos profissionais da educação e demais pessoas das instituições na elaboração coletiva de um argumento singular para sua instituição determinada, que lhes é próximo e afamado.

Um olhar de um ensino de peculiaridade ordena diversas formas a serem observadas, mas em distinção temos a sua orientação, o seu administrador, ou seja, o gestor da instituição.

Ser administrador é ser guia e para um imenso comando é necessário está decidido a adaptar. Para o administrador é fundamental um comando que deve destacar os sujeitos e como gerente educacional induzindo a atuação dos profissionais, ocasionando, defrontando, reparando, instituindo modelos e enriquecendo o seguimento dos docentes, discentes, pais, funcionários, sociedade local.

É um utopista que imagina a imaginação que todos enlaçam para a unidade de ensino, o êxito do conhecimento dos discentes, a objetivação da instituição pública de bom atributo. Ele o administrador transforma a instituição num ambiente de participação, onde todos têm lugar nas determinações. Está sempre recordando, deslocando e modernizando/ministrando aonde for essencial. Deliberando desordens, fazendo associação, beneficiando da tranquilidade e do bom senso, da comunicação nas soluções de questão. O administrador ele admiti em sua atividade, no seu grupo, ou seja, nos outros, por isso separa os arbitramentos/o poder.

O administrador dirigente é um instigador das potencialidades de sua equipe. Ele dar o seu excelente e alcança o maior de cada um da sociedade educacional, ocasionando e sendo ocasionado por todos que se acomodam do domínio da unidade escolar pública. Uma instituição sem autarquia não consegue realizar o seu papel. Uma instituição com autarquia, mas que desempenha desta forma menos apropriada, também não exerce o seu papel.

O domínio da autarquia, todavia, não é um questionamento apenas de aumentar

graus de liberdade da administração. Mas de, ao realizá-lo, aumentar também o desempenho do grupo administradora da instituição, por ampliação, de toda a sociedade institucional.

6- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Antonio. **Escola: uma organização social complexa e plural**. São Paulo: Viena, 2007.

BRASIL, LDB. **Lei 9394/ 96 lei de diretrizes e Bases Educação da Nacional**.
DE ROSSI, V. L. S. **Gestão do Projeto Político-Pedagógico: entre corações e mentes**. 1ª ed. São Paulo. Ed. Moderna, 2000.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília/DF. v. 1, 2005a.

_____. **Conselhos Escolares e a aprendizagem na escola**. Brasília/DF. v. 2, 2005b.

CARVALHO, M.L. R.D. **Escola e democracia**. São Paulo. EPU, 1979, *apud* LUCK, H. **A gestão participativa na Escola**. v. 3 c - Petrópolis/RJ. – Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

CEGALA, Domingos Paschoal. **Novíssima gramática da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Ed. Nacioanal, 2005.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2000.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: O nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1977. In: SILVA, J.M. **A autonomia da Escola Pública**. 3ª ed. – Campinas/SP. Papyrus, 1996. (Coleção Práxis).

GADOTTI, Moacir. **A formação do administrador da educação: análise de propostas**. Revista Brasileira de Administração da Educação, Brasília, Anpae, v. 12, jun./dez. 1994.

GADOTTI, M. **Pedagogias participativas e qualidade social da educação**. In: BRASIL. Ministério da Educação. Seminário Internacional: **Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas – caderno de textos**. Brasília/D.F, 2006.

KARLING, A. A. **Autonomia: condição para uma gestão democrática**. Maringá: Eduem, 1997, *apud* Luck H, **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. v. 2 - Petrópolis/RJ. – Vozes, 2006b. Série: Cadernos de Gestão.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5ª ed. – Goiânia/GO – Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** v. 1 – Petrópolis/RJ. – Vozes, 2006a. Série: Cadernos de Gestão.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** v. 2 – Petrópolis/RJ. – Vozes, 2006b. Série: Cadernos de Gestão.

LUKÁCS, György (1981). **Per l'ontologia dell'essere sociale.** Trad. de Alberto Scarponi. Roma: Editori Riuniti.

MARQUES, J.C. **Administração participativa.** Porto Alegre: Sagra.1987.

MORRETO, Vasco Pedro. Prova – um momento privilegiado de estudo, não um acerto de contas. 6 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

PARO, Vítor Henrique. **Situação e Perspectiva da Administração da Educação Brasileira:** Uma construção. In: RBAE, Brasília, v.9, n.1, p.54-60., jan./jun., 1986..

SILVA, J.M. **A autonomia da Escola Pública.** 3ª ed. – Campinas/SP. Papyrus, 1996. – (Coleção Práxis).

SOUZA, J. V; CORREA, J. **Projeto Pedagógico:** a autonomia construída no cotidiano da escola. In: VIEIRA, S. L. **Gestão da escola:** desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

VALERIAN, J. **Gestão da escola fundamental:** subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento, 2ª ed. São Paulo: Cortez, UNESCO/MEC, 1993.

VASCONCELLOS, Celson dos Santos, 1995 **Coordenação do trabalho pedagógico:**do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula/Celso dos Santos Vasconcellos. São Paulo: libertard, 2002 (subsídios pedagógicos do libertard;3).

VEIGA, I.P.A. **Inovações e projeto político-pedagógico:** uma relação regulatória ou emancipatória? In: Caderno Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267 – 281, dezembro de 2003.

VEIGA, I. P. A. **Escola:** espaço do projeto político pedagógico. Campinas: Papyrus, 2003.